

## ***Aplicación de Políticas de Género en Puestos de Toma de Decisión en PYMES***

Análisis comparativo de las PYMES en Aragón,  
Cantabria, Castellón, Islas Baleares y Murcia

# **INFORME FINAL**



## Índice

Índice .....	1
Orígenes del proyecto .....	2
Introducción .....	3
La situación en la Europa de los veintisiete.....	5
La situación en España .....	7
Resultados de las entrevistas en profundidad realizadas a las presidentas de las asociaciones de empresarias .....	12
Causas de la limitada presencia de mujeres en puestos de toma de decisión .....	12
Medidas de conciliación de la vida familiar/personal y laboral.....	14
Iniciativas empresariales ( <i>role models, networking, mentoring</i> ) .....	18
Otros aspectos de interés .....	19
Resultados de los cuestionarios de género rellenados por empresarias y empresarios de las Comunidades Autónomas participantes .....	21
Aragón .....	21
Cantabria .....	24
Comunidad Valenciana .....	27
Islas Baleares .....	30
Murcia .....	32
Conclusiones .....	36
Conclusiones del Estudio .....	43
Anexos.....	49
Entrevista en profundidad .....	49
Cuestionario de género .....	55
Bibliografía.....	61

## ORÍGENES DEL PROYECTO

La iniciativa surge de un proyecto conjunto de AFAEMME (Asociación de Federaciones y Asociaciones de Empresarias del Mediterráneo) y FEPIIME Cataluña (Federación Española de Pequeñas y Medianas Empresas) –de la cual AFAEMME es miembro-, cofinanciado por el Servicio de Ocupación de Cataluña (SOC) y la Generalitat de Catalunya y que contó con la colaboración de las Organizaciones Patronales territoriales y sectoriales, haciendo un trabajo conjunto y difundiendo los resultados por todo el territorio catalán.

2

AFAEMME diseminó las conclusiones del proyecto en la Comisión Europea, a través de la *Red Europea de Mujeres en Puestos de Toma de Decisión en la Economía y la Política* y fue allí donde se sugirió a la Asociación tomar la iniciativa para el resto de España y ampliar el mismo proyecto fuera de Cataluña.

Desde AFAEMME hemos querido hacer este estudio sobre la “Aplicación de Políticas de Género en Puestos de Toma de Decisión en PYMES” en las Comunidades Autónomas más Mediterráneas y el resultado de ello es el que hoy vamos a presentar.

*“Las mujeres solo ocupan un 11% de los puestos directivos, un 8% de los sillones de los consejos de administración y un escaso 4% de los puestos de dirección general”*

IESE Business School - 18 de julio de 2010

3

## INTRODUCCIÓN

La PYME se enfrenta a importantes retos para mejorar su productividad y competitividad. Una de las estrategias más importantes reside en acceder y retener a equipos directivos (mandos intermedios y altos) con capacidad y talento para proponer y ejecutar medidas que estén a la altura de dichos retos. A pesar de una creciente presencia de mujeres en las escuelas de negocios, en muchas ocasiones con mejores resultados que los varones, y de ser conscientes las empresas de los beneficios de integrar a las mujeres en todos sus niveles de estructura empresarial, sobre todo en los puestos de toma de decisión, se observa que en los puestos de responsabilidad económica de las PYMES sigue persistiendo un importante desequilibrio entre mujeres y hombres y que, en todo caso, existe una concentración de mujeres en departamentos como el de Recursos Humanos y Marketing.

En el marco del proyecto **“Aplicación de Políticas de Género en Puestos de Toma de Decisión en PYMES”**, AFAEMME ha analizado cuáles son los principales factores que obstaculizan la presencia de un mayor número de mujeres en puestos de toma de decisión en las PYMES de las Comunidades Autónomas de Aragón, Cantabria, Comunidad Valenciana, Islas Baleares y Murcia y cómo es posible fomentar la aplicación de aquellas medidas que favorezcan su posicionamiento. Para ello, AFAEMME ha colaborado con la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias (ARAME), la Asociación de Mujeres Empresarias de Cantabria (AMEC), la Asociación de Mujeres Empresarias de Castellón (AMEC Castellón), la Asociación de Mujeres Empresarias de Baleares (ASEME) y la Organización Murciana de Mujeres Empresarias y Profesionales (OMEP).

Para el análisis de la situación de las mujeres en los puestos de toma de decisión económica de las pequeñas y medianas empresas de las Comunidades Autónomas participantes, AFAEMME ha realizado un estudio cualitativo detallado, a través de la realización de cinco entrevistas en profundidad a las presidentas de las asociaciones de mujeres empresarias participantes - la Sra. Maria Jesús Lorente, presidenta de ARAME; la Sra. Carmen Carrión, presidenta de AMEC Cantabria; la Sra. Pilar Escorihuela, presidenta de AMEC Castellón; la Sra. Joana Pons, presidenta de ASEME; y la Sra. M<sup>a</sup> Ángeles Ruíz, presidenta de OMEP- y unos cuestionarios cumplimentados por treinta empresarias y empresarios de cada Comunidad Autónoma.

4

Los datos que han resultado del estudio de las entrevistas y de los cuestionarios, junto a datos estadísticos relativos a mujeres y PYMES en las Comunidades Autónomas objeto de estudio, recopilados durante la realización del proyecto, han permitido facilitarnos una visión de la realidad empresarial y han dado lugar al presente informe.

## LA SITUACIÓN EN LA EUROPA DE LOS 27

La actual crisis económica ha puesto en el punto de mira de la opinión pública europea el sector financiero y sus máximos representantes y ha evidenciado la falta de mujeres en puestos de toma de decisión económica. En el año 2009 los bancos centrales de los Estados miembros de la Europa de los 27 estuvieron presididos exclusivamente por hombres y en los puestos de toma de decisión había un 82% de hombres y sólo un 18% de mujeres. En las principales instituciones financieras de la Unión Europea la situación es similar, con una proporción de 85/15 de hombres/mujeres y una dirección totalmente masculina. En el sector privado en Europa sólo un 11% de las mujeres forman parte de los órganos de dirección de las empresas que cotizan en Bolsa.

5

Esta situación también se refleja en gran medida en las pequeñas y medianas empresas del territorio europeo.

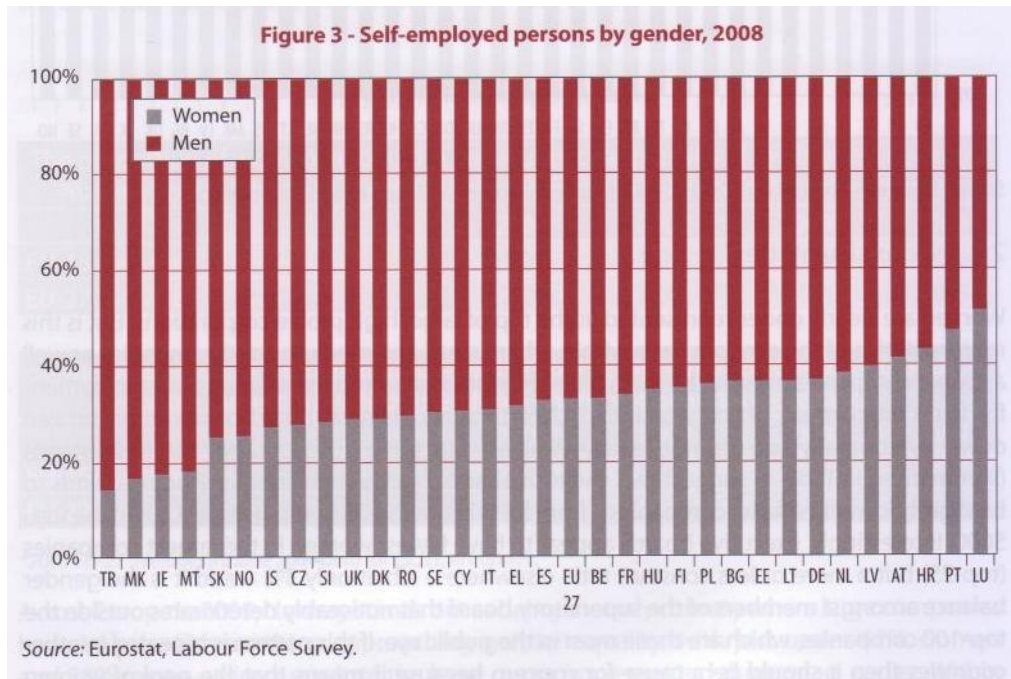
**El mundo corporativo está concienciado de que el equilibrio de género a todos los niveles puede ser beneficioso para las empresas, aunque el porcentaje de integración de mujeres en altos cargos de dirección sigue siendo muy limitado.**

Noruega destaca como único país de la Unión Europea en el que hay una aproximación real a la igualdad de género, con un 42% de mujeres y un 58% de hombres en las juntas directivas de las empresas más relevantes del país. Aunque las mujeres en la Unión Europea representan actualmente un 45% de la población trabajadora, únicamente un tercio de todas ellas trabaja por cuenta propia.

A pesar de que las mujeres en 2007 representaban un 55% de las licenciadas en Europa, constituían una parte menor del mercado laboral: su tasa de empleo era un 21% menor que la de los hombres. Además, existen también importantes disparidades salariales y a nivel de responsabilidad: según la Comisión Europea, la brecha salarial de género sigue oscilando alrededor del 15% y un 33% de las mujeres trabajan a tiempo parcial (frente a un 7% de hombres).

La situación varía sustancialmente de un país europeo a otro, pero, tal y como muestra la *tabla 1*, en general es un dato confirmado que las mujeres están claramente subrepresentadas en el mundo empresarial europeo.

*Personas trabajadoras por cuenta propia en 2008 (TABLA 1):*



## LA SITUACIÓN EN ESPAÑA

En España, el final de la época franquista en 1974 y la adhesión a la Unión Europea en 1986 y la consiguiente adaptación del *acquis communautaire* fueron las precondiciones clave para iniciar el camino hacia el equilibrio y la igualdad de género en el país. Desde entonces, la legislación española ha ido asentando el principio de la igualdad de género, culminando el proceso con la Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres del año 2007 (B.O.E. nº 71 de 23/03/2007). Sin embargo, y aún existiendo la base legal para la consecución de la plena igualdad de género en todos los ámbitos, laboral, social y económico, la realidad sigue estando muy lejos del ideal que pretende reducir la brecha de género entre mujeres y hombres.

7

**Según el Directorio Central de Empresas, el número de empresas existente en España a 1 de enero de 2009 se elevaba a 3.350.972;** de éstas, el 52.69% eran empresas sin asalariados, el 41.79% tenían entre 1 y 9 asalariados, el 99.88% eran PYMES y sólo el 0.12% poseían a 250 o más asalariados (grandes empresas). Es decir, casi la totalidad del mundo empresarial español (3.346.903 unidades productivas) está constituido por pequeñas y medianas empresas. El análisis de los indicadores que relacionan la población general, la población activa y la población ocupada muestra que en España el número medio de PYME por cada 100 habitantes es de 7.16, cifra que por cada 100 activos se eleva a 14.57 y por cada 100 ocupados alcanza los 17.95.

En este ámbito, el porcentaje de mujeres trabajadoras por cuenta ajena asciende únicamente al 32.58%, porcentaje que, a pesar de evidenciar un incremento positivo de 2.41 puntos en los últimos ocho años, demuestra que los avances en cuanto a empresariado femenino son especialmente lentos. Los porcentajes de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en la actividad profesional son similares: en la gerencia de empresas con 10 o más trabajadores/as el porcentaje es de 23.50, en la gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores/as de 29.14 y en la gerencia de las empresas sin asalariados/as de 47.21, destacando el sector servicios y dentro de éste el comercio como actividad más desarrollada por las mujeres.



Si el avance en la carrera profesional es complicado para los hombres, las mujeres, muy a menudo, se ven sometidas a mayores tensiones y problemas en su desarrollo profesional, motivados por la desigualdad de género existente en nuestra cultura así como por tener que compatibilizar al mismo tiempo la familia con el trabajo.

8

Hace poco más de treinta años, en España, la mujer necesitaba el consentimiento del marido para realizar una actividad remunerada, pero aunque desde entonces el camino recorrido ha sido significativo y se han producido numerosos avances, la realidad actual señala que en el ámbito laboral continúan subsistiendo importantes desigualdades.

Así, la mujer sigue, por lo general, recibiendo una menor remuneración que los hombres por la realización de un mismo trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) determina como principales causas de las desigualdades a nivel salarial la diferente participación en el mercado de trabajo, la segregación por sexos, la estructura de carrera profesional y salarial y la infravaloración del empleo donde predomina el sexo femenino. También la necesidad de hacerse cargo de los hijos es un condicionante importante que conduce a que las mujeres se inclinen por empleos flexibles, carreras profesionales más cortas, al abandono de sus empleos con mayor frecuencia y a acogerse a jornadas reducidas. Otro factor decisivo es que los hombres ocupan la mayoría de los puestos de dirección y ello comporta necesariamente salarios más altos.

No cabe olvidar tampoco el factor cultural, que conlleva que en los procesos de contratación a menudo se asignan a las mujeres cualificadas trabajos poco estratégicos y operacionales.

Respecto a las profesiones predominantemente femeninas y socialmente percibidas como tales, la mayoría de estudios destacan que los porcentajes más altos de presencia femenina se dan en sectores como los servicios sociales y asistencia sanitaria, venta al por menor, administración pública y educación. Mientras, las áreas como las finanzas o la ingeniería cuentan con una mayor proporción de hombres.

La OIT señala que la ingeniería, las ciencias físicas y químicas, el derecho y la administración de servicios sanitarios están considerados más propios de los varones, mientras que los empleos como el de bibliotecaria, enfermeras y profesoras lo están más como de mujeres. Además, incluso en las áreas donde predominan las mujeres sigue existiendo una mayoría de hombres ocupando los puestos de responsabilidad. Los hombres tienen dos veces más posibilidades de alcanzar puestos de gestión y tres veces más posibilidades de acceder a cargos superiores de dirección. Así pues, de momento sigue predominado la regla empírica que establece que cuanto más alta la jerarquía institucional, menos mujeres se encontrarán en ella.

9

Sin embargo, tampoco hay que olvidar que existen determinados terrenos tradicionalmente “masculinos” en los que actualmente la presencia femenina se está empezando a notar. Tal es el caso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) o el ámbito de la judicatura.

Las mujeres no quieren renunciar a tener un puesto de trabajo apasionante, ni tampoco renunciar a formar y cuidar una familia. Pero ¿Qué les sigue alejando del poder empresarial?

Según un reciente estudio del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, las principales dificultades de las mujeres españolas para acceder a cargos directivos son su escasa representatividad en puestos de responsabilidad, los estilos de dirección inflexibles, la discriminación retributiva y la ausencia de medidas de conciliación entre la vida profesional y familiar; factor este último que suele ser el que en mayor medida determina el abandono de la empresa por parte de las mujeres.

Así pues, encontrar en España el equilibrio para conciliar la vida familiar y laboral es todavía una utopía: más de la mitad de las mujeres españolas reconocen la dificultad de lograrlo. Las principales barreras que lo dificultan son las estructuras sociales existentes, que hacen persistir una división sexual del trabajo, y las estructuras empresariales, que evidencian un conflicto de intereses entre empresas y trabajadores/as en relación con la conciliación de la vida laboral y familiar, al percibir las empresas las cargas familiares como una amenaza para el rendimiento laboral.

La medida más generalizada en las empresas españolas para permitir a sus trabajadores/as la conciliación de su vida familiar y profesional es la de la flexibilidad horaria, seguida de la elección libre de turnos e intercambio entre compañeros/as y el trabajo a tiempo parcial con posibilidad de retorno al tiempo completo. Así pues, las políticas de conciliación en España no están en un nivel que permita a la mujer desenvolverse con soltura y sin problemas en el ámbito laboral. La división sexual del trabajo sigue arraigada y las mujeres siguen ejerciendo, al volver a casa, un “segundo puesto” de trabajo doméstico y de cuidado de los niños o incluso también un “tercer puesto” de cuidado de los padres ancianos. Las mujeres siguen siendo el soporte de la reproducción social y, por tanto, quienes soportan los costes de la conciliación de la vida familiar y laboral. En los hogares españoles, y a diferencia de otros países europeos, los hombres no colaboran lo suficientemente en las tareas domésticas y de cuidado de los niños o personas mayores. De este modo, estamos todavía muy lejos de la utopía familiar de los países nórdicos y el fenómeno del abandono del mercado laboral por razones familiares (el llamado *opting out*) se configura como práctica extendida en el país.

## Algunos datos porcentuales de la mujer empresaria en España<sup>1</sup>:

- El 66% de las mujeres empresarias en España están casadas
- El 95% de las empresarias entre treinta y seis y cuarenta y cinco años conviven con otras personas y el 84% de éstas convive además con personas dependientes (hijos menores o personas mayores)
- La gran mayoría de mujeres empresarias tiene estudios y, en muchos casos, de grado superior
- El 71% de las mujeres empresarias de España crearon su empresa desde cero mientras que casi una cuarta parte la heredó o adquirió mediante compra
- El 65% de las mujeres empresarias dirigen su empresa ellas solas
- Una de las razones más importantes por las que las empresarias individuales crean su propia empresa es la necesidad de generar su puesto de trabajo y de poder compatibilizar vida laboral y familiar
- El 94% de las mujeres empresarias realizan trabajo doméstico en sus hogares
- El 34% de las empresarias opinan que la carga de trabajo doméstico que tienen que afrontar limita su potencial empresarial
- El 68% de las mujeres empresarias si tuvieran que empezar de nuevo lo harían
- El 67% cree que la mujer empresaria conseguirá en los próximos años la misma presencia que el hombre en todos los sectores económicos

<sup>1</sup> Según un estudio conjunto realizado por la Organización de Mujeres Empresarias y de Gerencia Activa (OMEGA) y la Fundación Banesto en el año 2010

## RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD REALIZADAS A LAS PRESIDENTAS DE LAS ASOCIACIONES DE EMPRESARIAS

Mediante la realización de las entrevistas en profundidad a las presidentas de las asociaciones de mujeres empresarias de las Comunidades Autónomas participantes en el proyecto, estas son Aragón, Cantabria, Comunidad Valenciana, Islas Baleares y Murcia, hemos tratado de conocer cuáles son las principales causas de esta subrepresentación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES españolas y cuáles son las posibles medidas a introducir con el objetivo de incentivar y facilitar la presencia femenina en los altos cargos de dirección empresarial.

12

### I. Causas de la limitada presencia de mujeres en puestos de toma de decisión

Hemos preguntado a las presidentas de las asociaciones acerca de cuáles creen que son las causas de la limitada presencia de mujeres en puestos de toma de decisión en las PYMES, en concreto, factores como la falta de interés por parte de la propia empresa por promocionarlas, los problemas de conciliación de la vida laboral y familiar/personal, la existencia de estereotipos respecto a las habilidades empresariales de dirección de las mujeres y la reticencia por parte de las mujeres a incorporar a otras mujeres.

Por lo que se refiere a la eventual falta de interés por parte de la propia PYME por promocionar a las mujeres, el 80% de las encuestadas opina que efectivamente ello en ocasiones es así, aunque los motivos indicados difieran ligeramente entre ellos. Por un lado, se señalan los motivos que acaban apuntando a un factor de cultura empresarial masculina, es decir, por tradición familiar la herencia de la gestión de la PYME ha estado en manos de los varones. Por otro lado, se indica el absentismo de la mujer debido a las bajas por maternidad y a las responsabilidades familiares como obstáculo que puede hacer que la empresa, a pesar de valorar y respetar el trabajo de las mujeres, acabe optando por un hombre para ocupar un cargo de responsabilidad.

En relación a los problemas para conciliar la vida personal/familiar y laboral como obstáculo directo para la mayor representatividad de las mujeres, existen dos opiniones contrastadas.

La primera no considera que la poca representatividad esté relacionada con este factor e indica como motivos que la mujer que accede a la gestión y dirección de una empresa es consciente de que tiene las mismas responsabilidades que el hombre. La segunda, claramente mayoritaria, afirma que ésta es una cuestión crucial y decisiva, ya que las responsabilidades familiares siguen recayendo fundamentalmente en la mujer, de modo que, frecuentemente, ésta se ve obligada a elegir o priorizar entre la familia y la empresa.

En lo referente a la eventual existencia de estereotipos respecto a las habilidades empresariales de dirección de las mujeres frente a las habilidades que se atribuyen a los varones, predomina la opinión de que no sea ésta la cuestión clave que dificulta el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisión económica en las PYMES, sino que influye mucho más el hecho de que las empresas conozcan bien la frecuente elección de la mujer a favor de la familia frente a la empresa en situaciones en las que ya no resulta posible conciliar la vida familiar con la laboral. Una opinión minoritaria es la que refleja una clara existencia de estereotipos en la empresa, incapaz de reconocer las habilidades del estilo de dirección femenino.

Por lo que respecta la eventual reticencia, por parte de las mujeres responsables de las decisiones en materia de personal y recursos humanos de la PYME, a incorporar a otras mujeres a los puestos de toma de decisión económica, claramente esto no parece ser un motivo real de la subrepresentación de las mujeres en estos puestos, aunque pueda haber algunos casos aislados. Por lo contrario, incluso se apunta a que pueda existir algo parecido a un *lobby en femenino*.

Otra cuestión que influye en la baja presencia de mujeres en puestos de toma de decisión en PYMES es la dificultad de mantenerse en éstos. En relación a los obstáculos que puedan impedir el mantenimiento de la mujer en un puesto de toma de decisión económica una vez alcanzado éste, un 90% de las entrevistadas identifica una falta de medidas e incentivos públicos como, por ejemplo, las provisiones para sustituciones por maternidad o determinados estímulos fiscales para la implementación de medidas de conciliación de la vida personal y laboral.

Dos motivos de la importancia de este tipo de medidas son: el primero, que para la pequeña y mediana empresa la baja por maternidad y el solapamiento temporal de dos personas en un mismo puesto de trabajo que tiene lugar justo antes suponen un gasto frecuentemente difícil de asumir, tanto desde el punto de vista económico como también humano, ya que el/la pequeño/a empresario/a no dispone del tiempo para formar adecuadamente al/a la nuevo/a trabajador/a; y el segundo que la inexistencia de estas medidas hace que la mujer en algún sentido resulte más gravosa para la empresa que un hombre.

**En conclusión**, según las presidentas de las Asociaciones de Mujeres Empresarias de Aragón, Cantabria, Castellón, Islas Baleares y Murcia, todavía existen varios obstáculos que impiden el acceso o el mantenimiento de la mujer en puestos de toma de decisión económica en la pequeña y mediana empresa, aunque éstas cada vez son más conscientes de las cualidades de dirección y gestión propias de las mujeres. Sin embargo, es absolutamente prioritario y necesario que la característica que principalmente diferencia a la mujer del hombre y que puede suponer un obstáculo para la empresa así como para la propia mujer, esto es la maternidad y el hecho de que las responsabilidades familiares sigan recayendo sobre el género femenino, se relativice, menguando los efectos negativos que pueda tener desde el punto de vista económico en la empresa y reduciendo la necesidad de que la mujer elija entre la opción puesto de toma de decisión económica o simplemente un trabajo remunerado. Así pues, es crucial la existencia de medidas para conciliar la vida personal y laboral de la trabajadora que no supongan una carga extra para la empresa, así como las ayudas públicas a la empresa para que la eventualidad de una baja por maternidad no actúe de freno a la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad.

## II. Medidas de conciliación de la vida familiar/personal y laboral

A sabiendas de que la conciliación de la vida familiar/personal y la vida laboral son factores clave para permitir el acceso y la permanencia de la mujer en puestos de toma de decisión económica en las PYMES, hemos querido profundizar en las distintas medidas de conciliación que se vienen proponiendo y/o aplicando: la flexibilidad en el tiempo de trabajo, la adaptación del puesto por circunstancias personales y las medidas de apoyo o asesoramiento profesional y personal.

En relación a la flexibilidad en el tiempo de trabajo como medida que pueda incidir positivamente en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en PYMES, todas coinciden en que la flexibilidad en los horarios es fundamental. Por lo que se refiere a la compensación en horas por extraocupación debido a viajes de trabajo, esto es, cuando debido a la movilidad laboral la trabajadora afectada ha visto ampliada su jornada laboral habitual, dedicándole horas extra al desplazamiento, sólo dos de cinco opinan que ello puede facilitar que más mujeres acepten un puesto de mayor responsabilidad en la empresa.

15

Por lo que se refiere a la flexibilidad en los permisos, todas coinciden en que una buena medida a incorporar en la PYME sería una mayor flexibilidad en la toma de vacaciones, permitiendo tomar unos días de permiso a cuenta de las vacaciones que habitualmente se disfrutaban en los meses de verano, ya que, si se gestiona bien, ello no resta competitividad a la empresa y puede evitar además que la trabajadora se acoja a la baja médica. También se ha hecho referencia a una eventual ampliación del permiso de paternidad a 60 días naturales como medida que puede resultar útil para introducir una mayor corresponsabilidad familiar y reducir los casos en los que la empresa da preferencia a la contratación masculina. Sin embargo, también se señala que los costes que la ampliación del permiso supondría para la empresa deberían ser absorbidos por parte del Estado. En relación a la eventual ampliación del permiso de maternidad a más de 16 semanas sin retribución pero con garantía de conservación del puesto de trabajo, destaca la opinión según la cual no todas las pequeñas y medianas empresas están en situación de poder afrontar un prolongado permiso de maternidad, tanto desde el punto de vista económico como también por la dificultad de encontrar a un/a sustituto/a que mantenga el nivel de conocimiento de la PYME, el ritmo y el trato con los clientes. Por último, también se ha hecho referencia a un eventual permiso obligatorio por maternidad/paternidad de 4 meses para la mujer y 2 meses para el hombre como buena opción para el incremento del número de mujeres en puestos de toma de decisión: ello significaría que tanto la mujer como el hombre comparten una ausencia temporal en el puesto de trabajo, reduciéndose así la discriminación profesional de la mujer.



Otra medida que se ha considerado es la adaptación del puesto de trabajo por circunstancias personales, rebajando temporalmente la carga de trabajo o las responsabilidades en una situación concreta que vive la ejecutiva y que le exige temporalmente una dedicación mayor a sus asuntos personales. En este sentido, las encuestadas han apuntado que, en principio, es una buena medida ya que las circunstancias personales pueden afectar al rendimiento profesional de la persona, pero que, por un lado, en empresas pequeñas resulta muy difícil el reducir la carga laboral de la mujer que se encuentra en esta situación y organizar el trabajo pendiente entre el resto de trabajadores y, por otro lado, en puestos estratégicos la reducción de la dedicación absoluta muchas veces resulta inviable.

16

En lo referente a las medidas de apoyo o asesoramiento profesional y personal como instrumentos incentivadores para la promoción de las mujeres en la empresa, se ha enunciado la gestión del tiempo como herramienta altamente útil.

También se apunta, aunque con menor unanimidad, a otras medidas tales como la gestión del estrés o el asesoramiento personalizado de trayectoria profesional.

Respecto a la implantación de las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en la empresa se ha preguntado a las encuestadas quién consideran que ha liderado el proceso de cambio en las PYMES que conocen. En el caso de la Asociación de Mujeres Empresarias de Baleares y de la Asociación de Empresarias de Castellón, ambas coinciden en que el liderazgo lo ha ostentado un conjunto de agentes, en concreto, la gerencia de la propia PYME, el departamento o encargado de recursos humanos de ésta, los sindicatos y los antecedentes establecidos por parte de trabajadores aislados en determinadas circunstancias. En la realidad sobre las pequeñas y medianas empresas que conoce la presidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias de Aragón predominan las PYMES donde se han introducido medidas de conciliación gracias a los antecedentes generados por casos concretos; en el caso de la Organización Murciana de Empresarias y Profesionales se apunta al papel fundamental del departamento o encargado de recursos humanos de la empresa; y en el de la Asociación de Empresarias de Cantabria al papel de recursos humanos y a la gerencia de la PYME.

Todas las encuestadas coinciden, sin embargo, en que las empresas de su Comunidad Autónoma son conscientes de que la implantación de medidas de conciliación de la vida personal y laboral reduce el estrés de los/as trabajadores/as. Cuatro de cinco creen que para las respectivas PYMES es una práctica importante, que mejora el rendimiento de los/as trabajadores/as y su satisfacción laboral. Tres de cinco creen que según las empresas que conocen, la conciliación de la vida familiar y laboral reduce la necesidad de rotación del personal y otras tres que, como aspecto negativo, dificulta la organización del trabajo. Sólo dos de cinco opinan que las PYMES de su Comunidad Autónoma lo ven como instrumento que incrementa los costes de la empresa; y sólo otras dos opinan que las PYMES son conscientes de que dichas medidas influyen en la promoción y el mantenimiento de las mujeres en puestos de toma de decisión económica. Finalmente, una Comunidad Autónoma considera las medidas de conciliación como factor que puede reducir el rendimiento de los/as trabajadores/as.

17

En relación a las políticas de conciliación de vida familiar y laboral que las encuestadas encuentran atractivas para la empresa pero de las cuales creen que no se aplican, se enuncian la flexibilidad en el tiempo y lugar de trabajo, los servicios de atención a las personas y los beneficios sociales.

**En definitiva**, los obstáculos y los factores que inciden en que las PYMES de las cinco Comunidades Autónomas analizadas no adopten más medidas de conciliación de la vida familiar/personal y laboral que puedan promocionar a las mujeres a puestos de toma de decisión económica, son, sobre todo, el tamaño de las empresas y las consiguientes dificultades relacionadas con la organización del trabajo, además del hecho de que se acojan a ellas en su gran mayoría sólo mujeres. En menor medida también puede tratarse en algunos casos de un problema de conflictos entre los trabajadores que se acogen a las medidas y los que no, de falta de información o directamente de desinterés por parte de la propia empresa.

Como propuesta final formulada por las participantes destaca la introducción de bonificaciones o incentivos a la empresa para organizar adecuadamente el periodo previo a la baja por maternidad y permitirle cubrir los costes de una adecuada búsqueda y adaptación del nuevo personal capacitado que sustituirá a la trabajadora.

### III. Iniciativas empresariales (*role models, networking, mentoring*)

En nuestras entrevistas a las presidentas de las asociaciones participantes también hemos querido hacer referencia a algunas de las iniciativas empresariales de mayor éxito en cuanto a eliminación de barreras al acceso de mujeres a cargos de toma de decisión económica: el establecimiento de modelos de conducta de liderazgo femenino (*Role Models*), la creación de redes de empresarias (*Networking*) o el establecimiento de relaciones de apoyo y aprendizaje entre alguien con experiencia y alguien sin ella (*Mentoring*). En general, podemos afirmar que las entrevistadas confirman que tanto el difundir y dar a conocer la experiencia profesional de mujeres exitosas para motivar a otras mujeres (*Role Models*) como el establecer contactos o relaciones entre personas que quieren ayudarse mutuamente en ámbito profesional (*Networking*) y el establecer relaciones de apoyo y aprendizaje entre quien tiene experiencia y quien todavía no dispone de ésta (*Mentoring*), son todas prácticas que serían factibles de implementación en una pequeña y mediana empresa, aunque las entrevistadas hagan hincapié, sobre todo, en los *Role Models*.

Respecto a esta última iniciativa (*Role Models*), por la cual se da a conocer el perfil, las experiencias y los logros de mujeres exitosas y con talento para motivar a otras mujeres que aspiran a seguir los mismos pasos, la mayoría de las encuestadas coinciden en que son las organizaciones, asociaciones o redes de mujeres, quienes deberían asumir el rol de potenciar y promocionar estos modelos de conducta empresarial. Dos de las encuestadas creen que también la propia PYME debería ser quien los establezca y promocioe.

Por lo que se refiere al *Networking*, todas las encuestadas coinciden en que una red de mujeres puede facilitar a otras mujeres el establecer contactos y relaciones y ofrecerles así un intercambio de experiencias. Cuatro de las cinco participantes en el estudio además opinan que les permite obtener un apoyo y asesoramiento profesional.

Respecto al tipo de red de mujeres, las encuestadas opinan que la que puede ser de mayor utilidad para las mujeres que quieren acceder a puestos de toma de decisión económica en una PYME es la red regional o nacional, aunque no niegan que las redes inter-empresariales e internacionales también puedan aportar cierta utilidad.

**En conclusión**, las iniciativas de establecimiento de *Role Models*, del *Networking* y del *Mentoring* van ganando terreno también en la práctica de la pequeña y mediana empresa española aunque de forma todavía débil. De momento parece ser que juegan un papel más activo en la difusión e implementación de estos instrumentos las organizaciones y asociaciones de mujeres, las cuales pueden actuar de soporte y enlace para la mujer que desee apoyarse en los mismos en su carrera hacia los cargos de responsabilidad en la empresa. Que estas iniciativas partan de la voluntad de la propia PYME es menos frecuente, sobre todo considerando el esfuerzo extra que ello supone en una empresa de pequeño tamaño. Justamente por ello resulta pues crucial que las asociaciones y organizaciones de mujeres empresarias y profesionales apoyen a las pequeñas y medianas empresas en la difusión de estas prácticas entre sus trabajadoras y en la propia implementación de las mismas, por ejemplo, ofreciendo oportunidades de *Networking* o informando acerca de experiencias exitosas de otras mujeres que sirvan de incentivo en sus carreras profesionales (*Role Models*).

#### IV. Otros aspectos de interés

Finalmente hemos querido aprovechar la entrevista para comentar dos asuntos de actualidad: el instrumento de las cuotas de representación femenina en los altos cargos empresariales y los efectos de la crisis económica en el acceso de la mujer a puestos de toma de decisión en la PYME.

En cuanto a la pregunta que hemos planteado de si para el mayor acceso de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en PYMES sería recomendable y factible que el Estado estableciera cuotas de representación femenina en los cargos superiores de éstas, tal y como sucede con las entidades públicas y las empresas que cotizan en el IBEX-35, la mayoría coincide en que ello es un importante primer paso hacia la igualdad, ya que obliga a que se reduzcan los casos en los que, en el supuesto de dos candidatos a un puesto, un hombre y una mujer, con las mismas cualificaciones, se de demasiado frecuentemente preferencia al hombre, por saber que hoy por hoy suele excluir ausencias importantes por responsabilidades familiares y otras interrupciones al trabajo que para la empresa puede comportar el empleo de una mujer. Sin embargo, existen dudas sobre la eficacia y factibilidad del instrumento de las cuotas en una PYME, sobre todo por el tamaño de ésta.

En lo que se refiere a nuestra pregunta sobre si la actual desaceleración de la economía española puede afectar de forma negativa a la contratación de un mayor número de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las pequeñas y medianas empresas, cuatro de las participantes coinciden en que claramente esta situación no repercute negativamente sobre el acceso de un mayor número de mujeres a los antemencionados puestos. Incluso se apunta a que este momento de crisis es un momento de cambio y, por lo tanto, también puede ser una oportunidad de demostrar por parte de las mujeres que además de tener las mismas capacidades que los hombres disponemos de una destacada capacidad de adaptación al medio y a los cambios que se van originando.

20

Todas las participantes coinciden en que las PYMES son conscientes de la importancia del talento como factor para reforzar la ventaja competitiva de la empresa y que algunas necesitan aprovechar mejor el potencial de sus empleadas/os.

## RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE GÉNERO RELLENADOS POR EMPRESARIAS Y EMPRESARIOS DE LAS CC.AA. PARTICIPANTES

### I. ARAGÓN

21

El 80% de las empresas encuestadas, en su mayoría microempresas compuestas por un 51-75% de mujeres, no han realizado un diagnóstico de igualdad, ni han solicitado financiación para la implementación de planes de igualdad, ni los están implementando. Un 10% sí ha implementado un Plan de Igualdad y otro 10% ha realizado el diagnóstico, solicitado financiación e implementado el Plan.

Según la mayor parte de las empresas entrevistadas, que parten del presupuesto de que el talento es la clave para reforzar la ventaja competitiva y que hay que aprovechar mejor el potencial de las/los empleadas/os, la ausencia o escasa participación de las mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES se debe a los problemas para conciliar la vida personal/familiar y laboral. En segundo lugar, destacan como causas de la subrepresentación de la mujer: los estereotipos de género que hacen desconfiar de las cualidades directivas de la mujer; el desinterés de la propia mujer en ocupar estos puestos, justamente debido a que ello reduciría el tiempo de dedicación a su vida familiar/personal; y la falta de interés de las mujeres debido a que el estímulo salarial no es un incentivo suficiente.

Respecto a las herramientas o elementos que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral, aproximadamente el 60% de las/os entrevistadas/os creen que su puesta en práctica es responsabilidad sobre todo de la propia empresa, aunque en menor medida también de la Administración del Estado. El 30% ha señalado que es una responsabilidad compartida entre gobierno estatal, gobierno autonómico y empresa. En general, las empresas de Aragón creen que las medidas de conciliación aumentan claramente la productividad de las empresas, reducen el estrés de las/los trabajadoras/es, mejoran del rendimiento de éstas/os y su satisfacción laboral, así como que mantienen y promueven a las mujeres a cargos de toma de decisión económica en las PYMES.

Las medidas concretas que se proponen son la bonificación durante el periodo de baja por maternidad y el periodo previo de solapamiento de dos personas en un mismo puesto de trabajo, junto a aquéllas medidas que faciliten el acceso y la prestación de servicios públicos para el cuidado de niños y niñas en edad preescolar. En relación a su incidencia, las medidas consideradas más significativas son la flexibilidad en el horario y en la toma de vacaciones, seguido de la ampliación del permiso de paternidad (60 días naturales) y el mantener las condiciones laborales a los/as trabajadores/as que toman permisos superiores a 6 meses, junto a una eventual obligatoriedad del permiso compartido de maternidad/paternidad de 4 y 2 meses respectivamente. También se destaca que es sobre todo la gerencia de las PYMES la que ha de liderar el proceso de cambio en las políticas de conciliación de la empresa. En todo caso, todos/as creen que las medidas de conciliación de vida familiar y laboral son una práctica importante para la empresa.

Respecto a los obstáculos o factores que más inciden en que las empresas no adopten medidas de conciliación que faciliten promocionar a las mujeres a puestos de toma de decisión se apuntan: la falta de información sobre cómo implementarlas; que la dirección de la empresa no las considera prioritarias; los eventuales conflictos que pueden surgir con trabajadores que se acogen y los que no; y que sólo las solicitan en su gran mayoría las mujeres.

En relación a las políticas que los encuestados creen que son atractivas para la empresa pero lamentablemente no se aplican, éstas son fundamentalmente la flexibilidad en el tiempo de trabajo y los beneficios sociales.

A la pregunta de si las PMYES conocen o no las medidas y ayudas públicas existentes para la introducción de políticas de conciliación de la vida laboral y personal, el 99% de las empresas han contestado que creen que no.

Las empresas encuestadas han apuntado que las políticas de conciliación de vida laboral y personal en la empresa van dirigidas a disminuir las desigualdades entre mujeres y hombres, sobre todo respecto a las oportunidades de promoción profesional en la empresa y de acceso a los puestos disponibles. También se considera que pretenden reducir diferencias en cuanto al tipo de ocupación que realiza cada género en la empresa y a las oportunidades de formación que se ofrecen.

El 95% de las empresas aragonesas encuestadas creen que la dificultad para conciliar vida familiar y laboral repercute directamente en la educación de los/as hijos/as y genera dificultades en las relaciones laborales. También comentan que si el personal de la empresa recibiese asesoramiento profesional y personal sobre la resolución de conflictos trabajo-familia, la gestión del tiempo y del estrés, habría una incidencia positiva en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en la empresa.

Las iniciativas empresariales que los/as participantes creen más factibles implementar en una PYME son el *Mentoring* (establecer relaciones de apoyo/aprendizaje entre quien tiene experiencia en la empresa y quien no la tiene) y el *Networking* (establecer contactos o relaciones entre personas que quieran ampliar sus contactos profesionales). La práctica de los *Role Models* (difundir o dar a conocer la experiencia profesional de mujeres exitosas para motivar a otras que quieran serlo) tiene menor relevancia en las pequeñas empresas.

En relación a los beneficios que puede aportar una red de mujeres a éstas en su crecimiento profesional, se resaltan sobre todo facilitarles el establecimiento de contactos y relaciones, además de hacerlas visibles. La creación de un lobby de opinión y el ofrecimiento de un intercambio de experiencias han sido opciones secundarias. Respecto al tipo de red que puede ser más útil para las mujeres que quieran acceder a puestos de toma de decisión económica en una PYME se selecciona en igual proporción las redes de tipo local y las nacionales.

Respecto a la forma más valorada de recibir información sobre políticas de igualdad, el 99% de los/as encuestados/as ha seleccionado la opción de los folletos y boletines informativos, seguida de la opción de los seminarios y encuentros.

El 80% de las/los empresarias/os encuestados creen que la actual desaceleración de la economía española afecta de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES.



## II. CANTABRIA

En Cantabria el 100% de las empresas encuestadas, la mayoría microempresas, no ha realizado diagnóstico de igualdad, ni ha solicitado financiación para la implementación de planes de igualdad, ni está implementando alguno. Sin embargo, el 80% de las mismas están compuestas por una mayoría de mujeres en su plantilla.

24

Tal y como apuntan las empresas de Aragón, en Cantabria las empresas coinciden en que el talento es la clave para reforzar la ventaja competitiva y que hay que aprovechar mejor el potencial de las/los empleadas/os. De igual forma, respecto a los motivos de la ausencia o escasa participación de las mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES, destacan los problemas para conciliar la vida personal/familiar y profesional, seguidos de los estereotipos de género. Sin embargo, en Cantabria no se apunta a la falta de interés como una eventual causa de la subrepresentación de las mujeres.

En relación a las herramientas/elementos que facilitan la conciliación de la vida personal/profesional, destaca que para la mayoría de los/as encuestados/as cántabros/as su puesta en práctica es responsabilidad tanto del gobierno estatal, como del gobierno autonómico y de la propia empresa, es decir, que debería existir una corresponsabilidad por parte de los 3 actores. Las medidas concretas que se proponen son la bonificación durante el periodo de baja por maternidad y el periodo previo de solapamiento de dos personas en un mismo puesto de trabajo, junto con las medidas para que los servicios públicos dediquen más atención a los/las niños/as en edad preescolar y a personas dependientes. En general, las empresas de Cantabria, al igual que apuntaban los participantes aragoneses, creen que dichas medidas aumentarían claramente la productividad de las empresas, mejorarían el rendimiento de los/as trabajadores/as y su satisfacción laboral, así como que reducirían el estrés y mantendrían y promoverían a las mujeres a los cargos de toma de decisión económica en las PYMES. En relación a la incidencia de las medidas de conciliación de vida familiar y laboral, las más significativas son la flexibilidad en el horario y en la toma de vacaciones, seguido de una eventual obligatoriedad del permiso compartido de maternidad/paternidad de 4 y 2 meses respectivamente.

También tienen incidencia en la promoción de mujeres a puestos de toma de decisión el mantener las condiciones laborales a los trabajadores que toman permisos superiores a 6 meses y una eventual ampliación del permiso de maternidad a más de 16 semanas (sin retribución pero con garantía del puesto de trabajo). También resulta importante resaltar que según las empresarias de Cantabria, en ningún caso la propia PYME puede asumir todas estas medidas de conciliación. Además destaca que, según la experiencia de las empresas, han sido un conjunto de agentes (la gerencia de la PYME, los sindicatos y los casos concretos) los que han liderado el proceso de cambio en las políticas de conciliación de la empresa. En todo caso todos y todas creen que se trata de unas medidas importantes para la empresa.

Respecto a los obstáculos o factores que más inciden en que las empresas no adopten medidas de conciliación que faciliten promocionar a las mujeres a puestos de toma de decisión, se apuntan el tamaño de la empresa, que la dirección de la empresa no las considera prioritarias, dificultades en la organización del trabajo, y que sólo se acojan en su gran mayoría las mujeres.

Las medidas de conciliación que más atractivas para la empresa se consideran pero de las cuales se cree que éstas no las aplican, son la flexibilidad en el tiempo de trabajo y en los permisos, junto a los beneficios sociales y el apoyo o asesoramiento personal y profesional.

Respecto a la pregunta de si las PMYES conocen o no las medidas y ayudas públicas existentes para la introducción de políticas de conciliación de la vida laboral y personal, el 50% opina que sí y el 50% restante que no.

Los/as entrevistados/as han apuntado que las políticas de conciliación de vida laboral y personal en la empresa van dirigidas sobre todo a disminuir las desigualdades entre mujeres y hombres, sobre todo respecto a las oportunidades de acceso a los puestos disponibles y de promoción profesional en la empresa. También se considera que pretendan reducir diferencias salariales y ofrecer nuevas oportunidades de formación a las mujeres.

De forma idéntica que en el caso de Aragón, el 95% de los/as participantes en el proyecto creen que la dificultad para conciliar vida familiar y laboral repercute directamente en la educación de los/as hijos/as y genera dificultades en las relaciones laborales. De la misma forma, apuntan que si el personal de la empresa recibiese asesoramiento profesional y personal sobre la resolución de conflictos trabajo-familia, la gestión del tiempo y del estrés, habría una incidencia positiva en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en la empresa.

En relación a las iniciativas empresariales más factibles de implementar en una PYME, nuevamente se hace referencia al *Mentoring* (establecer relaciones de apoyo/aprendizaje entre quien tiene experiencia en la empresa y quien no la tiene) y al *Networking* (establecer contactos o relaciones entre personas que quieran ampliar sus contactos profesionales). La práctica de los *Role Models* también en Cantabria tiene menor incidencia que las otras iniciativas empresariales propuestas.

En relación a los beneficios que puede aportar una red de mujeres a éstas en su crecimiento profesional, se resaltan sobre todo facilitarles el establecimiento de contactos y relaciones, además de ofrecerles la posibilidad del intercambio de experiencias y permitirles obtener apoyo y asesoramiento profesional. El hacerlas visibles y la creación de un lobby de opinión han sido opciones secundarias. Respecto al tipo de red que puede ser más útil para las mujeres que quieran acceder a puestos de toma de decisión económica en una PYME se selecciona primordialmente las redes de tipo local.

La forma de obtención de información sobre políticas de igualdad preferida en Cantabria son: los folletos y boletines informativos; el asesoramiento; los cursos y seminarios; y el material audiovisual informativo facilitado a las empresas.

El 90% de las empresas creen que la actual desaceleración de la economía española afecta de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES.

### III. COMUNIDAD VALENCIANA (CASTELLÓN)

Como en el caso de la Comunidad Autónoma de Cantabria, en Castellón el 100% de las empresas encuestadas, la mayoría microempresas, tampoco ha realizado un diagnóstico de igualdad, ni ha solicitado financiación para la implementación de planes de igualdad, ni está implementando alguno. La mayor parte de estas empresas está compuesta por un 76% de mujeres en su plantilla.

27

Las empresas participantes en Castellón también creen, como las anteriormente analizadas, que el talento es la clave para reforzar la ventaja competitiva y que hay que aprovechar mejor el potencial de las/los empleadas/os. Respecto a los motivos de la ausencia o escasa participación de las mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES, destacan los problemas para conciliar la vida personal/familiar y profesional, seguidos de los estereotipos de género.

Respecto a las herramientas/elementos que facilitan la conciliación de la vida personal y profesional, aunque el 85% de las participantes comparten con Cantabria la creencia de que, en general, deberían participar en su puesta en práctica tanto del gobierno estatal, el autonómico e incluso la propia empresa, el 95% puntualiza que de estos tres agentes primordialmente ostentan la responsabilidad de actuación el gobierno estatal y la propia empresa. En relación a las medidas concretas, destacan la bonificación durante el periodo de baja por maternidad y el periodo previo de solapamiento de dos personas en un mismo puesto de trabajo, junto con las medidas para que los servicios públicos dediquen más atención a los/las niños/as en edad preescolar y, en menor medida, personas dependientes. En general, las empresas de Castellón creen que las medidas aumentan claramente la productividad de las empresas, mejoran del rendimiento de los/as trabajadores/as y su satisfacción laboral, así como que reducen el estrés, pero que no son el único factor que permite a las mujeres el acceso a los puestos de toma de decisión económica en las PYMES. Las medidas más significativas son la flexibilidad en el horario y en la toma de vacaciones, el permiso compartido y una eventual ampliación del permiso de maternidad (mayor de 16 semanas sin retribución pero con garantía del puesto de trabajo). También se cree que ayudaría mucho la obligatoriedad del permiso compartido de maternidad/paternidad de 4 y 2 meses respectivamente.

Finalmente, resulta importante resaltar que según las empresas de Castellón, a pesar de no indicar éstas la completa imposibilidad como en el caso de Cantabria, es muy difícil que la propia PYME asuma la implementación de las medidas de conciliación en su totalidad.

Según la experiencia de las empresas participantes son un conjunto de agentes los que ha liderado el proceso de cambio en las políticas de conciliación de la empresa. En todo caso, y como vienen indicando las empresas de todas las Comunidades Autónomas analizadas hasta el momento, las políticas de conciliación de la vida laboral y personal son una práctica importante para la empresa.

Respecto a los obstáculos o factores que más inciden en que las empresas NO adopten medidas de conciliación que faciliten promocionar a las mujeres a puestos de toma de decisión, se apuntan: que sólo se acojan a ellas en su gran parte mujeres; dificultades en la organización del trabajo; el tamaño de la empresa; y que la gerencia de la empresa no las considera prioritarias.

Las medidas de conciliación consideradas más atractivas para la empresa pero las cuales se aplican en menor medida son la flexibilidad en el tiempo y en el lugar de trabajo, junto a los beneficios sociales y el apoyo o asesoramiento personal y profesional. Respecto al conocimiento o no por parte de las empresas de las medidas y ayudas públicas existentes para la introducción de políticas de conciliación de la vida laboral y personal, tal y como se apuntaba también en el caso de Aragón, los/as entrevistados/as opinan que las empresas mayoritariamente las desconocen.

Las empresas han apuntado que las políticas de conciliación de vida laboral y personal en la empresa van dirigidas a disminuir las desigualdades entre mujeres y hombres sobre todo respecto a las oportunidades de acceso a los puestos disponibles y de promoción profesional en la empresa. En segundo lugar se indica la eliminación de desigualdades en relación al salario y a las oportunidades de formación.

Todos los participantes del proyecto creen que la dificultad para conciliar vida familiar y laboral repercute directamente en la educación de los hijos y genera dificultades en las relaciones laborales.

También hay un amplio consenso entre empresas participantes en que si el personal de la empresa recibiese asesoramiento profesional y personal sobre la resolución de conflictos trabajo-familia y la gestión del tiempo, habría una incidencia positiva en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en la empresa.

Al igual que sucede en el caso de las dos anteriores Comunidades Autónomas analizadas (Aragón y Cantabria), en Castellón las iniciativas empresariales que los participantes creen más factibles para implementar en una PYME son el *Mentoring* y el *Networking*. La práctica de los *Role Models* se considera menos relevante.

En relación a los beneficios que puede aportar una red de mujeres a éstas en su crecimiento profesional, se resalta sobre todo el permitirles obtener apoyo y asesoramiento profesional y ofrecerles un intercambio de experiencias, así como facilitarles el establecimiento de contactos y relaciones. El hacerlas visibles y la creación de un lobby de opinión, como en el caso cántabro, han sido opciones secundarias. Y respecto al tipo de red que puede ser más útil para las mujeres que quieran acceder a puestos de toma de decisión económica en una PYME se selecciona nuevamente las redes de tipo local como primera opción.

En relación a la preferencia acerca de cómo recibir información sobre políticas de igualdad, la mayoría ha seleccionado la opción del asesoramiento, seguido del material audiovisual, folletos y boletines informativos y, finalmente, cursos y seminarios.

El 100% de las empresas participantes de Castellón creen que la actual desaceleración de la economía española afecta de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES.

Finalmente, desde Castellón se recalca que con la actual crisis y el consiguiente recorte de las subvenciones también se añade un nuevo obstáculo en la implantación de planes de igualdad.

#### IV. ISLAS BALEARES

De todas las empresas encuestadas, también en su mayoría microempresas conscientes de que el talento es la clave para reforzar la ventaja competitiva y que hay que aprovechar mejor el potencial de las/los empleadas/os, sólo un 20% ha hecho un diagnóstico de igualdad, ha solicitado financiación para la implementación de planes de igualdad y está implementando alguno. Un 10% ha llegado a realizar un diagnóstico de igualdad sin acabar implementando el Plan de Igualdad en la empresa.

30

En Baleares, las empresas encuestadas apuntan claramente hacia los problemas para conciliar la vida personal/familiar con la profesional como causa de la ausencia o escasa participación de las mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES. También señalan que los estereotipos de género que hacen desconfiar en las cualidades directivas de la mujer y el desinterés de la propia mujer en ocupar estos puestos debido a que ello restringiría el desarrollo de su vida familiar/personal son factores que pueden incidir en determinados casos aunque en mucho menor medida que el problema de la conciliación.

Respecto a las herramientas o elementos que facilitan la conciliación de la vida personal/profesional, el 95% de los/as entrevistados/as de Baleares creen que su puesta en práctica es una responsabilidad compartida entre la propia empresa y los gobiernos estatal y autonómicos, aunque indican que el impulso conciliador debería provenir básicamente de la propia PYME. En relación a las medidas concretas, las empresas resaltan la bonificación durante el periodo de baja por maternidad y el periodo previo de solapamiento de dos personas en un mismo puesto de trabajo, junto con las medidas para que los servicios públicos dediquen más atención a los/las niños/as en edad preescolar y a las personas dependientes. En general, y como sucede en las demás Comunidades Autónomas, las empresas de Baleares creen que las medidas aumentan claramente la productividad de las empresas, mejoran del rendimiento de los/as trabajadores/as y su satisfacción laboral, así como que reducen el estrés y mantienen y promueven a las mujeres a cargos de toma de decisión económica en las PYMES.

En relación a su incidencia, las medidas que más significativas se consideran son la flexibilidad en el horario y en la toma de vacaciones, seguido de una eventual obligatoriedad del permiso compartido de maternidad/paternidad de 4 y 2 meses respectivamente. También resulta importante resaltar que, según la experiencia de los participantes, es la gerencia de la PYME la que ha liderado el proceso de cambio en las políticas de conciliación de la empresa; esto es, que el cambio ha de partir de la propia empresa.

Los factores que se señalan como aquéllos que más inciden en que las empresas no adopten medidas de conciliación que faciliten promocionar a las mujeres a puestos de toma de decisión, son el tamaño de la empresa, que la dirección de ésta no las considera prioritarias y que sólo se acojan a estas medidas en su gran mayoría las mujeres.

Las medidas de conciliación más atractivas para la empresa pero de poca implementación son, según las empresas de Baleares, la flexibilidad en el tiempo de trabajo y los permisos, junto a los beneficios sociales y los servicios de atención a las personas.

Respecto a si las empresas de Baleares son realmente concededoras de las medidas y ayudas públicas existentes para la introducción de políticas de conciliación de la vida laboral y personal, el 90% de los encuestados/as opina que ello no es así.

En coincidencia con las otras Comunidades Autónomas, los encuestados de Baleares han indicado que las políticas de conciliación de vida laboral y personal en la empresa van dirigidas a disminuir las desigualdades entre mujeres y hombres sobre todo respecto a las oportunidades de acceso a los puestos disponibles y de promoción profesional en la empresa. También destaca que se considera que pretenden reducir diferencias salariales y reducir desigualdades en cuanto a las clasificaciones profesionales utilizadas.

El 99% de los participantes en el proyecto creen que la dificultad para conciliar vida familiar y laboral repercute directamente en la educación de los hijos y genera dificultades en las relaciones laborales.



También enuncian que si el personal de la empresa recibiese asesoramiento profesional y personal sobre la gestión del tiempo y del estrés y, en segundo lugar, asesoramiento de trayectoria profesional y de resolución de conflictos trabajo-familia, se evidenciaría una incidencia positiva en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en la empresa.

32

Respecto a las iniciativas empresariales que los participantes creen más factibles para implementar en una PYME se repite la confianza en la práctica del *Mentoring* y en la realización del *Networking*. Nuevamente, los *Role Models* se enuncian como práctica empresarial menos relevante.

En relación a los beneficios que puede aportar una red de mujeres a éstas en su crecimiento profesional, se resalta sobre todo ofrecerles la posibilidad del intercambio de experiencias, permitirles obtener apoyo y asesoramiento profesional y facilitarles el establecimiento de contactos y relaciones. El hacerlas visibles y la creación de un lobby de opinión nuevamente han sido opciones secundarias.

Las redes locales son las que se consideran más útiles para las mujeres que quieran acceder a puestos de toma de decisión económica en una PYME.

Los seminarios y encuentros, seguidos de los folletos y boletines informativos, han sido las opciones preferidas por las empresas de Baleares para la obtención de información sobre políticas de igualdad.

Para la mayoría de las empresas participantes, la actual desaceleración de la economía española no afecta de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES.

## V. MURCIA

En Murcia, el 93% de las empresas encuestadas, mayoritariamente microempresas, no han realizado ningún diagnóstico de igualdad, ni han solicitado financiación para la implantación de planes de igualdad ni los han realizado, aún teniendo en su plantilla aproximadamente un 75% de mujeres.

Los problemas para conciliar la vida personal/familiar con la laboral son de nuevo la principal razón de la ausencia o escasa participación de las mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES. El desinterés de la propia mujer en ocupar estos puestos debido a la restricción del desarrollo de su vida familiar/personal y la existencia de estereotipos de género que hacen desconfiar en las cualidades directivas de la mujer son otras causas que se indican, aunque éstas ocupen únicamente un segundo lugar. Nadie cree que sea una cuestión de falta de ambición por parte de las mujeres o de falta de interés por parte de las mujeres que deciden en materia de Recursos Humanos en la empresa.

El 95% de las empresas participantes consideran que el talento es la clave para reforzar la ventaja competitiva y que hay que aprovechar mejor el potencial de las/los empleadas/os. Además, creen que la puesta en práctica de las medidas de conciliación es responsabilidad tanto del gobierno estatal, como del gobierno autonómico o incluso la propia empresa, aunque de estos tres agentes deberían tener mayor fuerza de actuación el gobierno estatal y la propia empresa.

En relación a las medidas concretas, la bonificación durante el periodo de baja por maternidad y el periodo previo de solapamiento de dos personas en un mismo puesto de trabajo, junto con las medidas para que los servicios públicos dediquen más atención a los/las niños/as en edad preescolar son las que mayor acogida han tenido. En general, las empresas de Murcia creen que las medidas de conciliación aumentan claramente la productividad de las empresas, mejoran del rendimiento de los/as trabajadores/as y su satisfacción laboral y reducen el estrés, pero que no son el único factor que permite a las mujeres el acceso a los puestos de toma de decisión económica en las PYMES. Las medidas más significativas, según los/las encuestados/as, son la flexibilidad en el horario y en la toma de vacaciones y una eventual ampliación del permiso de maternidad (superior a 16 semanas sin retribución pero con garantía del puesto de trabajo). También se cree que ayudaría mucho la obligatoriedad del permiso compartido de maternidad/paternidad de 4 y 2 meses respectivamente. Nuevamente destaca que según las empresarias es muy difícil que la propia PYME asuma todas estas medidas de conciliación, aunque, según la experiencia de los/las participantes, es la gerencia de las PYMES la que ha liderado el proceso de cambio en las políticas de conciliación de la empresa.

En todo caso, y como venimos confirmando en el caso de las anteriores Comunidades Autónomas analizadas, todos y todas creen que se trata de una práctica importante.

Respecto a los obstáculos o factores que más inciden en que las empresas no adopten las medidas de conciliación que facilitan la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión, se indican los siguientes: sólo se acogen a ellas en su gran parte mujeres; genera dificultades en la organización del trabajo; el tamaño de la empresa no lo permite; o la gerencia de la empresa no las considera prioritarias.

34

Las medidas de conciliación más atractivas para la empresa pero de menor implementación son la flexibilidad en el tiempo y en el lugar de trabajo, junto a los beneficios sociales y el apoyo o asesoramiento personal y profesional. Además, la mayoría de entrevistados/as opinan que las empresas en realidad no conocen las medidas y ayudas públicas existentes para la introducción de políticas de conciliación de la vida laboral y personal.

Las políticas de conciliación de vida laboral y personal en la empresa, según las empresas de Murcia, van dirigidas a disminuir las desigualdades entre mujeres y hombres sobre todo respecto a las oportunidades de acceso a los puestos disponibles y de promoción profesional en la empresa. En segundo lugar, se apunta la eliminación de desigualdades en relación al salario y a las oportunidades de formación.

Todos los participantes en el proyecto creen que la dificultad para conciliar vida familiar y laboral repercute directamente en la educación de los hijos y genera dificultades en las relaciones laborales. También indican que si el personal de la empresa recibiese asesoramiento profesional y personal sobre la resolución de conflictos trabajo-familia y la gestión del tiempo habría una incidencia positiva en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en la empresa.

En relación a las iniciativas empresariales del *Mentoring*, *Networking* y los *Role Models*, se confirma lo determinado también por las otras Comunidades Autónomas objeto de estudio, esto es, que las dos primeras son las de más fácil implementación en la pequeña y mediana empresa española, mientras que la última, la utilización de *Role Models*, se considera menos relevante para este tipo de empresas.

El obtener apoyo y asesoramiento profesional y ofrecerles un intercambio de experiencias, así como facilitarles el establecimiento de contactos y relaciones son los beneficios que se considera puede aportar una red de mujeres a éstas en su crecimiento profesional. El hacerlas visibles y la creación de un lobby de opinión son nuevamente opciones secundarias. La red local vuelve a destacar como preferida por las empresas por su utilidad a la hora de ayudar a las mujeres en el acceso a puestos de toma de decisión económica en una PYME.

35

El asesoramiento, seguido de material audiovisual, folletos y boletines informativos y, finalmente, cursos y seminarios, son los medios de información preferidos por las empresas participantes en la encuesta.

El 100% de los/as empresarios/as creen que la actual desaceleración de la economía española afecta de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES.

*“El paradigma empresarial actual tiene dificultades en incorporar la paternidad y la maternidad”*

Nuria Chinchilla

## Conclusiones de los cuestionarios de género

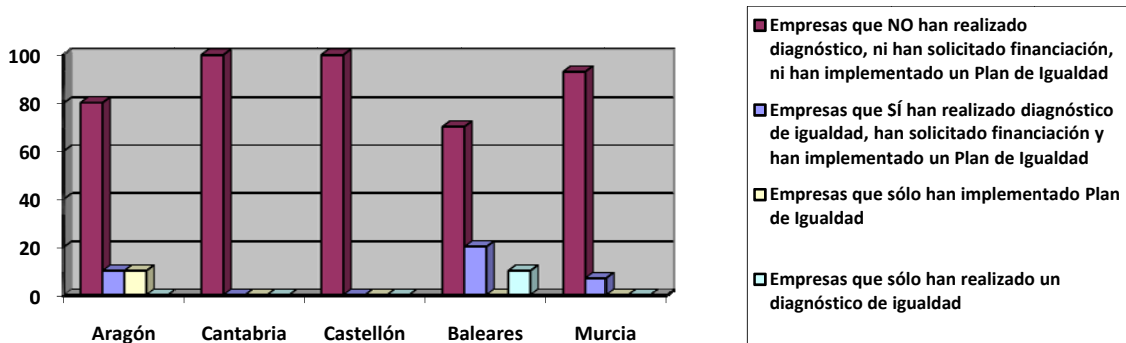
36

El análisis de los cuestionarios ha permitido obtener los siguientes datos:

- **¿Qué han hecho las empresas encuestadas por la igualdad de género?**

La mayoría de las empresas participantes, en su gran parte microempresas, constatan que no han realizado ningún diagnóstico de igualdad, ni han solicitado financiación para la implementación de un Plan de Igualdad, ni han implementado o están implementando alguno. En algunos casos se ha llegado a realizar un diagnóstico de igualdad y a solicitar financiación sin acabar implementando finalmente el Plan de Igualdad en la empresa. Así pues destaca que prácticamente ninguna PYME ha llegado a implementar realmente un Plan de Igualdad en la empresa. Sin embargo, la mayor parte de ellas tiene entre un 51% y un 100% de trabajadoras y cree que el talento es clave para reforzar la ventaja competitiva de la empresa y que hay que aprovechar mejor el potencial de los/as empleados/as.

*Las empresas y sus actuaciones en materia de igualdad (Tabla 2):*

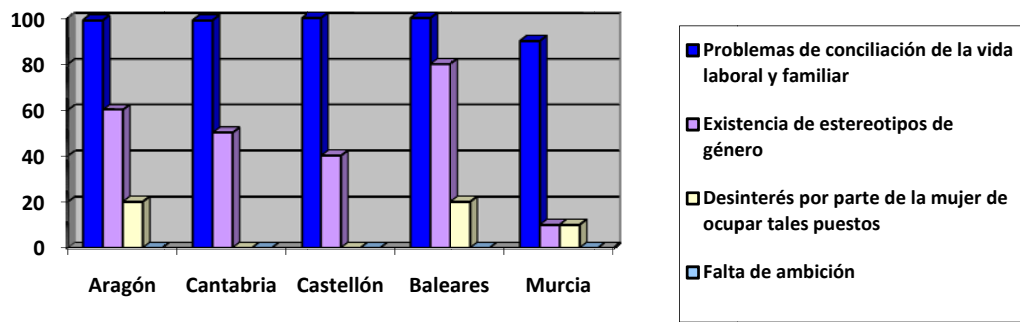


- **¿Problemas de conciliación, estereotipos, desinterés o falta de ambición?**

Respecto a las causas de la ausencia o escasa participación de las mujeres en los puestos de toma de decisión económica en las PYMES, destacan principalmente los problemas de conciliación de la vida familiar y laboral, junto a la existencia de estereotipos de género que hacen desconfiar de las capacidades directivas de las mujeres, seguido finalmente del desinterés de las propias mujeres en ocupar puestos de toma de decisión económica, debido a que ello restringiría el desarrollo de su vida familiar y personal.

Algunas empresarias y empresarios también apuntan que para muchas mujeres el eventual estímulo salarial que se ofrece para aceptar este tipo de cargos no resulta suficiente para motivarlas a aceptarlo y a renunciar a su vida familiar y personal. Ninguno/a de los/las encuestados/as opina que es cuestión de falta de ambición por parte de las mujeres.

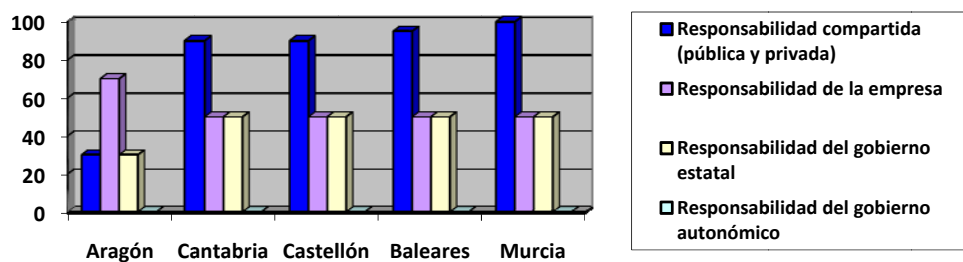
**Principales causas de la subrepresentación de las mujeres en los puestos de toma de decisión (Tabla 3):**



Medidas de conciliación de la vida familiar y laboral

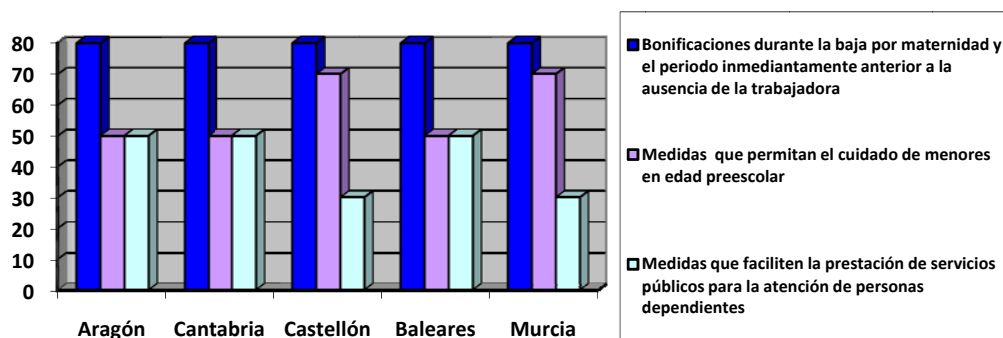
- Respecto a la implementación de herramientas y elementos que faciliten la conciliación de la vida familiar y laboral, aunque la mayoría indica que debería existir una corresponsabilidad entre gobierno estatal, gobierno autonómico y la propia empresa, dicha responsabilidad debería recaer principalmente sobre el gobierno estatal y la propia empresa. Sin embargo, muchos a su vez apuntan que, a pesar de creer que la responsabilidad debería ser también de la empresa, consideran que es difícil que la propia PYME asuma todas las medidas de conciliación principalmente por su tamaño.

**Responsables de implementar medidas de conciliación de la vida familiar y laboral (Tabla 4):**



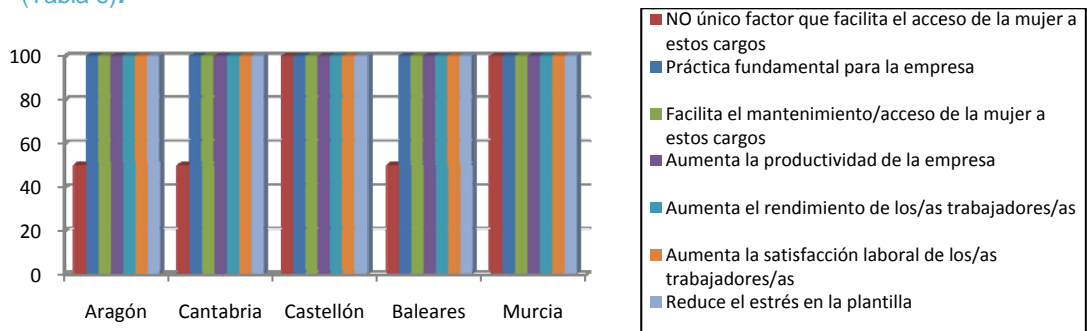
- Respecto a las medidas que las empresas creen que serían más efectivas a la hora de permitir la conciliación de la vida familiar y laboral, éstas son la bonificación durante el periodo de baja por maternidad y el periodo previo de solapamiento de dos personas en un mismo puesto de trabajo, junto con las medidas para que los servicios públicos dediquen más atención a los/las niños/as en edad preescolar. En menor medida también se enuncian las medidas que permitan más servicios de atención de personas dependientes.

*Medidas consideradas efectivas para la conciliación de la vida familiar y laboral (T. 5):*



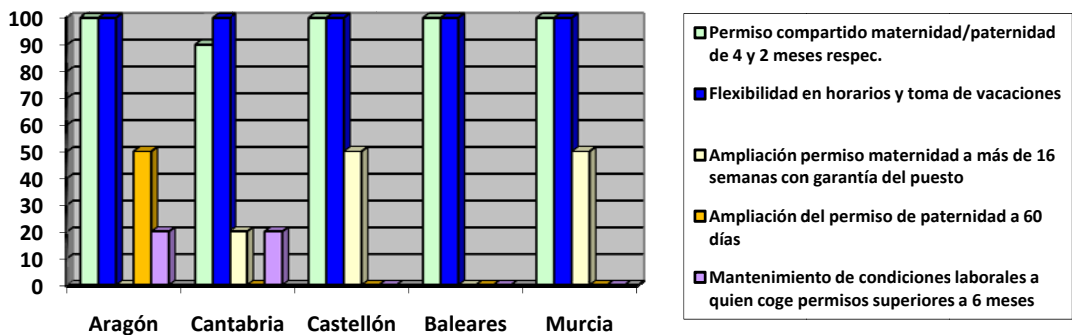
- Todos/as consideran que las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral son una práctica fundamental para la empresa, a pesar de que no todos/as lo consideren el único factor que permite el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisión económica en las Pequeñas y Medianas Empresas. En todo caso, facilitan el mantenimiento y la promoción de las mujeres a tales cargos, aumentan al productividad de la empresa, mejoran el rendimiento de los/las trabajadores/as y su satisfacción laboral, además de reducir el estrés.

*Las empresas opinan sobre las medidas de conciliación de vida familiar y laboral (Tabla 6):*



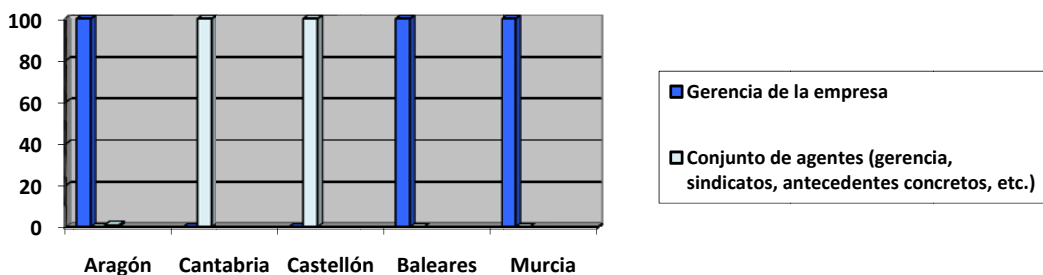
- Las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral que más incidencia pueden tener en la promoción de las mujeres a cargos directivos, según los encuestados, son la flexibilidad de horarios y la flexibilidad en la toma de vacaciones, así como la eventual obligatoriedad de un permiso compartido de maternidad/paternidad de 4 y 2 meses respectivamente. En menor medida, se apuntan también la eventual ampliación del permiso de maternidad a más de 16 semanas, sin retribución pero con garantía del puesto de trabajo.

**Medidas de conciliación que inciden en promover mujeres a cargos directivos (T.7):**



- Respecto a quién ha liderado el proceso de cambio en cuanto a las políticas de conciliación de la vida familiar y personal, gran parte de los/as encuestados/as apunta que en su empresa ha sido la gerencia, aunque en muchas ocasiones, también se trata de un logro común de ésta, el departamento o responsable de Recursos Humanos de la empresa, los sindicatos y los antecedentes establecidos por parte de trabajadores aislados en una circunstancia concreta y un grupo de personas que representan diferentes áreas y situaciones en la empresa.

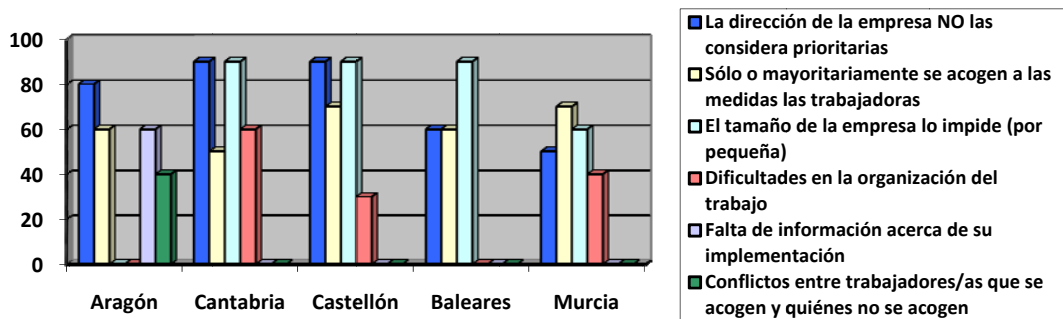
**Líder del proceso de cambio en cuanto a políticas de conciliación trabajo/familia (T.8):**





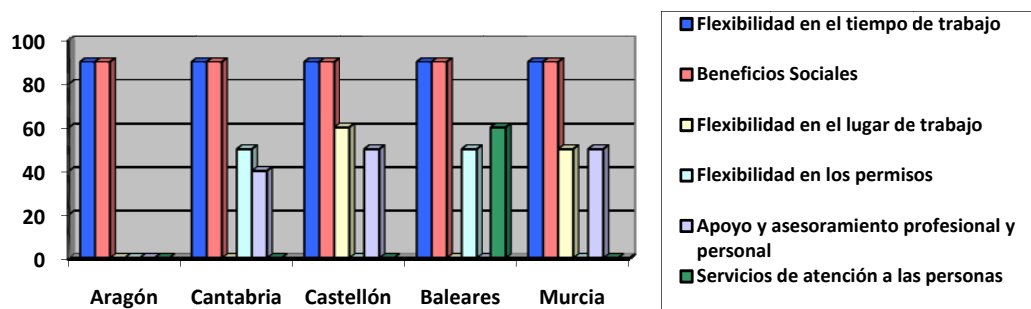
- Los obstáculos o factores que inciden en el hecho de que las empresas no adopten más medidas de conciliación que faciliten promocionar a las mujeres en puestos de toma de decisión económica son, sobre todo, que la dirección de la propia empresa no las considera prioritarias, que sólo en su gran mayoría se acogan a ellas sólo las mujeres, y el tamaño de la empresa. En algunos casos, determinadas dificultades de organización del trabajo o conflictos entre trabajadores/as que se acogen o no a las mismas también pueden frenar a la empresa a la hora de adoptar medidas de conciliación.

**Obstáculos que impiden la adopción de medidas de conciliación trabajo/familia (T.9):**



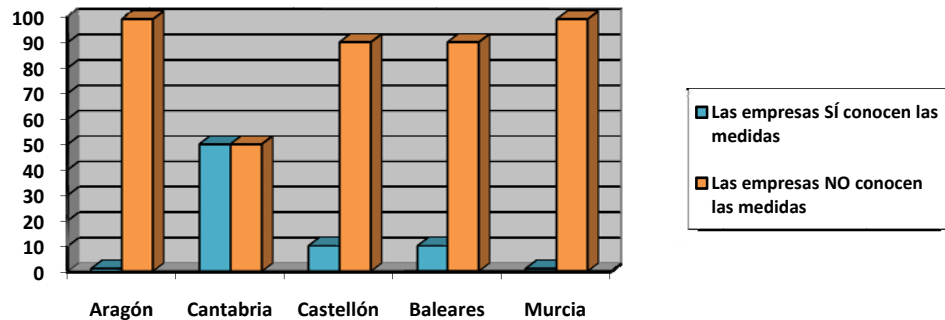
- Las políticas que son atractivas para la empresa pero que no se aplican, en su mayoría son la flexibilidad en el tiempo de trabajo, seguido de los beneficios sociales, del apoyo o asesoramiento profesional y personal, de la flexibilidad en los permisos y, finalmente, de la flexibilidad en el lugar de trabajo.

**Políticas de conciliación trabajo/familia atractivas pero que casi no se aplican (T.10):**



- Las empresas en su mayoría no conocen las medidas y ayudas públicas existentes para la introducción de políticas de conciliación.

*Conocimiento por parte de las empresas de las ayudas existentes en materia (Tabla 11):*



- La dificultad para conciliar la vida familiar y laboral repercute directamente en la educación de los hijos y genera dificultades también en las relaciones laborales.
- Habría una incidencia positiva en la promoción de las mujeres en la empresa si el personal de la misma recibiese asesoramiento sobre la resolución de conflictos trabajo-familia, la gestión del tiempo y del estrés. También puede incidir positivamente el asesoramiento sobre la trayectoria profesional.

▪ *Mentoring, Networking y Role Models*

Respecto a las iniciativas empresariales que los/as encuestados/as creen que son factibles para implementar en una PYME, destacan principalmente el *Mentoring* (establecer relaciones de apoyo y aprendizaje entre quien tiene experiencia en la empresa y quien no la tiene) y el *Networking* (el establecer contactos o relaciones entre personas que quieran ampliar sus contactos profesionales).

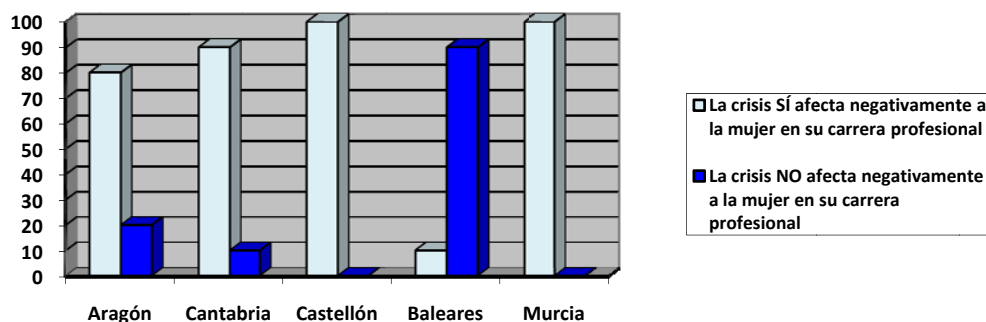
La práctica de los *Role Models* (difundir y dar a conocer la experiencia profesional de mujeres exitosas para motivar a otras que quieran serlo) se considera poco relevante y poco factible en una pequeña empresa.

▪ **Redes de mujeres profesionales**

- En cuanto a los beneficios que puede aportar una red de mujeres profesionales y/o directivas a las empresarias o directivas en su crecimiento profesional, destacan el facilitarles el establecimiento de contactos y relaciones, el permitirles la obtención de apoyo y asesoramiento profesional y el ofrecerles un intercambio de experiencias. El hacerlas visibles y la creación de un lobby profesional se señalan como aspectos secundarios.
- En cuanto al tipo de red que puede ser más útil para las mujeres que quieran acceder a los puestos de toma de decisión económica en una PYME, los encuestados señalan las de tipo local, por la mayor cercanía con las Pequeñas y Medianas Empresas de la Región.

• **La crisis económica y su efecto en las PYMES españolas**

En relación a cómo la actual crisis económica afecta al avance profesional de las mujeres, la mayor parte de los/las encuestados/as opina que la actual desaceleración de la economía española afecta de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES y únicamente en las Islas Baleares opinan que ello sucede sólo en menor medida ya que en general no se ha observado un descenso en las contrataciones específicamente de mujeres en tales puestos.



*“Conciliar es armonizar los distintos ámbitos en los que nos movemos, integrándolos en una sola vida. No somos dos o tres personas fragmentadas, sino una sola, con distintos papeles”*

Nuria Chinchilla y Maruja Moragas

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

43

El presente estudio nos ha facilitado datos acerca de la visión del empresariado de las Comunidades Autónomas de Aragón, Cantabria, Comunidad Valenciana, Islas Baleares y Murcia sobre el acceso y el mantenimiento de las mujeres en los puestos de toma de decisión económica en las pequeñas y medianas empresas españolas.

La primera gran conclusión que podemos extraer de la comparativa realizada por medio de este estudio es que la situación en las PYMES de las cinco Comunidades Autónomas participantes no varía de forma significativa, debido a que las respuestas facilitadas a nuestras preguntas en todas ellas han sido muy similares, a excepción de algún aspecto concreto que ha podido diferir de un singular participante a otro.

Así, se evidencian principalmente los problemas de conciliación de la vida familiar/personal y laboral como obstáculo significativo que dificulta el acceso de un mayor número de mujeres a puestos de toma de decisión económica en las pequeñas y medianas empresas de las Comunidades Autónomas participantes. La combinación de las responsabilidades laborales y domésticas tiene un peso importante en la vida de la mujer que no desea renunciar a ninguna de las dos realidades. Aunque el impacto de esta situación varía dependiendo del apoyo ofrecido en cada Comunidad Autónoma, las mujeres en España - y en el resto de Europa- siguen en el núcleo de la vida familiar, con todas las limitaciones que ello implica y dedicándole el doble del tiempo que los hombres a las tareas domésticas: según la media europea 4 horas y 29 minutos al día, comparado con las 2 horas y 18 minutos de los varones. Así también es de entender que mientras que los hombres, cuanto más alto escalan en su carrera profesional mayor número de hijos tienen, las mujeres, en cambio, cuanto más alto y responsable sea el cargo que ocupan, menor número de hijos tienen. Las dificultades de conciliación de la vida personal y profesional repercuten además directamente en la educación de los hijos y generan dificultades en las relaciones laborales.

El modelo dominante del mundo de los negocios asocia el liderazgo con la plena disponibilidad y la movilidad geográfica y presupone una carrera profesional lineal, sin interrupciones. Este modelo predominante es para las mujeres una de las mayores barreras para su avance profesional y el éxito de su carrera.

Los estereotipos de género son otros de los factores que influyen en el camino de la mujer hacia los puestos de toma de decisión económica. Ello sucede sobre todo en las pequeñas empresas, donde los estereotipos pueden verse reflejados en una tradición familiar empresarial básicamente centrada en el liderazgo y la dirección de los varones, lo cual impide que los miembros femeninos de la familia, aún muy preparadas y con la formación suficiente para ello, asuman la titularidad de la empresa.

El aumento del número de licenciadas universitarias y de mujeres profesionalmente preparadas para ejercer cargos de dirección por sí sólo no es suficiente para cerrar la brecha de género. Si la propia empresa no es consciente de tener que ofrecer vías que reduzcan esta brecha existente en los puestos de toma de decisión entre mujeres y hombres, el incremento del número de mujeres licenciadas y debidamente preparadas tendrá un impacto muy marginal en la representación de las mujeres en los órganos de dirección.

Así pues, hay dos factores clave a tener en cuenta: por un lado, es precondition necesaria para que se facilite el acceso de la mujer a puestos de toma de decisión económica en las PYMES que la dirección empresarial esté interesada en ello y, por otro, el instrumento que más incide en facilitar este acceso de la mujer son las medidas de conciliación de la vida familiar/personal y laboral. De este modo la pregunta es: ¿cómo hacer que la empresa sea receptiva a la implementación de medidas que ayuden a la mujer a conciliar su vida profesional con la personal?

Existe una gran evidencia de que las empresas en las que existe un mayor equilibrio de género a nivel directivo tienden a obtener mayores beneficios económicos. También se ha constatado en numerosos estudios que las empresas con tres o más mujeres ejerciendo funciones de alta dirección suelen obtener puntuaciones mayores en los aspectos organizativos de la empresa, de forma que ello también contribuye a que los resultados económicos de la empresa aumenten.

Además, la diversidad de género también es importante para la imagen corporativa y ayuda al acercamiento entre empresa, trabajadores/as, proveedores/as y los/las accionistas. Las medidas de conciliación de la vida personal y laboral reducen el estrés de los/las trabajadores, mejoran su rendimiento y su satisfacción laboral. Según un estudio de la Comisión Europea los programas de diversidad han tenido un impacto positivo en la motivación de los/as empleados/as; un 58% de las empresas que los implementaron han aumentado la satisfacción de los consumidores en un 57% y un 69% ha mejorado su imagen.

Aunque parece evidente que para una empresa, el tener un mayor número de mujeres en sus puestos de toma de decisión resulta altamente beneficioso, hay que tomar en consideración, sobre todo en relación a la pequeña y mediana empresa, que también existen una serie de obstáculos y dificultades que pueden llegar a impedir que la empresa decida implementar medidas que faciliten el acceso de mujeres a los puestos directivos.

El tamaño de la empresa, que sólo o en su gran mayoría se acojan a estas medidas las mujeres, las dificultades en la organización del trabajo o el coste de la implementación de las medidas son, por ejemplo, factores que pueden frenar a la PYME a la hora de decidirse por incorporar las medidas de conciliación de vida personal y laboral entre sus políticas empresariales. Así, las medidas para facilitar el equilibrio trabajo - vida familiar/personal deberían formar parte del desarrollo general del modelo de negocio de la empresa.

Conscientes pues de que la pequeña o mediana empresa, en el mayor número de los casos, no puede liderar por sí sola el proceso de cambio en materia de políticas de conciliación vida y asumir la implementación de la totalidad de las medidas, es necesaria la actuación pública para generar servicios de apoyo y facilidades al respecto. La empresa sola no puede alcanzar la plena igualdad de género en el ámbito laboral y así es necesario el apoyo de los gobiernos estatal y autonómico y la actuación de todos los niveles de la sociedad, instituciones, individuos y grupos para crear una cultura empresarial dual, no sólo masculina.

En relación a las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en concreto, las que se consideran más relevantes a la hora de facilitar el acceso/mantenimiento de la mujer a/en los puestos de toma de decisión económica son la flexibilidad en los horarios y en la toma de vacaciones, junto a un eventual permiso obligatorio de maternidad y paternidad de 4 y 2 meses respectivamente que significa una ampliación del permiso de paternidad a 60 días naturales. En menor medida también se consideraría de utilidad la ampliación del permiso de maternidad a más de 16 semanas, sin retribución pero con garantía del puesto de trabajo. Respecto a las medidas gubernamentales que ya vienen implementándose y que contribuyen a facilitar la conciliación de la vida laboral y personal, las que se consideran efectivas aunque no suficientes son el periodo de baja por maternidad existente y los servicios públicos para la atención de niñas/os en edad preescolar. Los beneficios sociales, el apoyo y asesoramiento profesional y personal y la flexibilidad en el lugar del trabajo también se consideran políticas que resultarían atractivas a la hora de facilitar el acceso de la mujer a cargos directivos en la pequeña y mediana empresa. Finalmente, cabe tener en cuenta que el asesoramiento de trayectoria profesional y sobre la resolución de conflictos trabajo-familia, junto a otras actuaciones empresariales tales como cursos sobre la gestión del estrés y del tiempo también pueden ser herramientas útiles para que las mujeres acepten cargos de responsabilidad en la empresa.

Es importante luchar para que haya más políticas públicas que permitan que la mujer no haya de recurrir a estrategias privadas para conciliar su vida laboral y familiar. Un mundo en el que los dos miembros de la pareja trabajan necesita gobernarse por nuevos criterios diferentes a los que funcionaban cuando el hombre mantenía a la familia. Es necesario un compromiso social a todos los niveles que pueda llevar a que un día la mujer, cuando deje su trabajo para dedicarse a la familia, lo haga únicamente porque de forma libre lo haya decidido y no porque se haya visto obligada a hacerlo por la imposibilidad de conciliar trabajo y familia.

Así pues, observamos que los instrumentos que facilitan el acceso de la mujer a puestos de toma de decisión económica en las empresas son iniciativas que han de partir tanto de los organismos y entidades públicas como de las propias empresas.

Así, la empresa es, por ejemplo, responsable de asegurar que su proceso de selección no tenga ningún efecto negativo en las mujeres, mientras que en la mayoría de casos no puede asumir la implantación de servicios de atención a los menores en edad preescolar, por lo que deben ser los Organismos Públicos quienes provean estas facilidades. En definitiva, y tal y como apuntábamos en páginas anteriores de este estudio, es necesaria la colaboración y la distribución de responsabilidades en materia de implementación de medidas que faciliten el acceso de las mujeres a los poderes públicos y privados.

Según un estudio realizado por McKinsey&Company, en Europa en el año 2007 un 27% de las mujeres (frente a un 7% de hombres) indican que alguna vez se han sentido discriminadas durante sus carreras profesionales por el hecho de ser mujer y estos datos no han variado sustancialmente en los últimos dos años. Para que el antemencionado porcentaje pueda llegar a disminuir de forma significativa y la participación de las mujeres en el liderazgo empresarial aumente en los próximos treinta años, no sólo la Administración Pública y la propia empresa han de reunir esfuerzos para tratar las causas de origen del problema y proponer soluciones al mismo, sino también las asociaciones y redes de mujeres empresarias juegan un papel importante en la configuración del camino hacia la igualdad de género en el ámbito económico. Así, las redes de empresarias y mujeres profesionales pueden ofrecer a la mujer apoyo en el establecimiento de contactos y relaciones, intercambios de experiencias y asesoramiento profesional. También pueden proporcionar a las mujeres modelos de conducta empresarial (*Role Models*) en los cuales inspirarse al construir sus aspiraciones y configurar su propia carrera profesional.

De momento ni siquiera la legislación ha conseguido todos los resultados que se preveían, ya que meramente sancionar a las empresas que incumplen la legislación en materia de igualdad de género sin incentivar a aquellas que trabajan con nuevas formas flexibles para la mejor participación de la mujer en el ámbito económico, tampoco consigue alcanzar los objetivos del incremento sustancial del número de mujeres en puestos de toma de decisión en las empresas y el efectivo aumento de la igualdad de género en el ámbito laboral. Muchas mujeres siguen renunciando a la maternidad o, condecoradas de los efectos reales de un embarazo sobre su carrera profesional, directamente deciden abandonar la empresa.



A pesar pues de la necesidad de una actuación coordinada de un conjunto de actores y de la importancia de algunas previsiones legislativas como la que prevé que las Administraciones Públicas y empresas que cotizan en el IBEX-35, con más de 250 empleados, deben desarrollar Planes de Igualdad e *intentar* conseguir hasta el 2015 un mínimo del 40% de representación de cada género en los Consejos de Administración, ha de haber un cambio mayor en el que debe participar el conjunto de nuestra sociedad.

La clave de este cambio es el desarrollo por parte de cada una/o de nosotras/os de las capacidades y virtudes necesarias, tanto en la familia como en el ámbito laboral, esto es, compartir y compaginar las tareas, con el objetivo final de constituir una sociedad más fuerte y capaz de hacer frente a los distintos retos de la vida; en definitiva, una sociedad competente y comprometida, sostenible para las próximas generaciones.

Los actuales tiempos de crisis ofrecen una oportunidad única para el cambio, ya que la igualdad entre mujeres y hombres es una condición previa para el crecimiento sostenible, el empleo, la competitividad y la cohesión social. Los responsables de la toma de decisiones tienen la oportunidad de aplicar políticas que favorezcan una mayor igualdad entre mujeres y hombres en el futuro, tanto en la sociedad como en el mercado de trabajo.

## Anexo I - Entrevistas en profundidad

### APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE GÉNERO EN PUESTOS DE TOMA DE DECISIONES EN PYMES

Querida Presidenta,

49

La PYME se enfrenta a importantes retos para mejorar su productividad y competitividad. Una de las estrategias más importantes reside en poder capturar y retener a equipos directivos (mandos medios y altos) con capacidad y talento para proponer y ejecutar medidas que estén a la altura de dichos retos. A pesar de una creciente presencia de mujeres en las escuelas de negocios, en muchas ocasiones con mejores resultados que los varones, y de ser conscientes las empresas de los beneficios de integrar a las mujeres en todos sus niveles de estructura empresarial, incluidos los puestos de toma de decisiones, se observa que en los puestos de responsabilidad económica de las PYMES sigue persistiendo un importante desequilibrio entre hombres y mujeres y que, en todo caso, existe una concentración de mujeres en departamentos de Recursos Humanos o Marketing.

Con el presente cuestionario pretendemos averiguar cuáles son, en tu opinión, los factores que obstaculizan la presencia de un mayor número de mujeres en puestos de toma de decisión en PYMES y cómo es posible fomentar la aplicación de aquellas medidas que favorecen el acceso a los antemencionado puestos.

El cuestionario se divide en tres secciones:

- Una primera sección acerca de las causas generales de la existente sub-representación de mujeres en puestos de responsabilidad económica de las PYMES.
- Una segunda sección relativa al impacto de las medidas de conciliación de la vida familiar/personal y laboral sobre el acceso de la mujer a los cargos de toma de decisión.
- Una tercera sección que hace referencia al papel de los modelos de conducta de liderazgo femenino (*Role Models*) o de la creación de redes de mujeres empresarias (*Networking*).

Muchas gracias por tu participación.

**NOMBRE:**  
**ORGANIZACIÓN:**

#### I. CAUSAS DE LA FALTA DE MUJERES EN PUESTOS DE DECISIÓN ECONÓMICA

1. ¿En qué medida cree usted que la falta de mujeres en los puestos de toma de decisión económica de las PYMES se debe a la falta de interés de promocionarlas por parte de las propias empresas?

2. ¿En qué medida cree que la poca representatividad de las mujeres en puestos de decisión económica está relacionada con los problemas para conciliar la vida familiar/personal y laboral?

3. ¿En qué medida dicha situación está relacionada con la eventual existencia de estereotipos respecto a las habilidades empresariales de dirección de las mujeres frente a las habilidades que se atribuyen a los varones?

4. ¿Cree que esta situación está relacionada con la falta de medidas e incentivos públicos para mantener a las mujeres en su cargo, una vez han alcanzado un puesto de dirección, como por ejemplo las provisiones para sustituciones por maternidad, los estímulos fiscales para medidas de conciliación, etc.?

5. ¿Cuáles de las siguientes situaciones refleja, en su opinión, la situación de muchas PYMES de su Comunidad Autónoma? (elección múltiple posible)

El talento es importante para reforzar nuestra ventaja competitiva	
Tenemos problemas para encontrar mano de obra femenina cualificada	
Necesitamos aprovechar mejor el potencial de nuestros empleados	
Es más fácil cubrir los puestos femeninos que los masculinos	

6. ¿En qué medida cree que falta de mujeres en puestos de toma de decisión económica de las PYMES se debe a la falta de interés de promocionarlas por parte de las propias mujeres responsables de las decisiones en materia de personal de la empresa?

## II. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE VIDA FAMILIAR Y LABORAL

Nos gustaría que usted comentase brevemente el impacto que pueden tener las siguientes medidas sobre la mejora de la promoción de las mujeres en puestos de decisión económica en las pequeñas y medianas empresas.

### Flexibilidad en el tiempo de trabajo

7. ¿Cuáles cree que son las medidas relacionadas con la flexibilidad en el tiempo de trabajo que pueden incidir positivamente en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisión económica en las PYMES?

	SI	NO
Flexibilidad de horarios		
Compensación por extra ocupación en el caso de viajes por trabajo (si debido a la movilidad laboral la trabajadora afectada ha visto ampliada su jornada habitual dedicándole horas extra al desplazamiento, este tiempo viene reconocido y se compensa de modo que su próxima jornada laboral se verá reducida en el número de horas de extra dedicación)		

8. De las siguientes medidas relacionadas con la flexibilidad en los permisos, ¿cuáles cree que pueden incidir en la promoción de las mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES?

	Comentarios
<b>Ampliación del permiso de maternidad</b> (se concede un permiso de maternidad superior al legal de 16 semanas, sin retribución pero con garantía de puesto de trabajo)	
<b>Ampliación del permiso de paternidad</b> (se concede un permiso de paternidad de 60 días naturales).	
<b>Flexibilidad en la toma de vacaciones</b> (se permite tomar unos días de permiso a cuenta de las vacaciones que se disfrutan habitualmente en los meses de verano)	

9. ¿Cree que la existencia de la opción de adaptación del puesto de trabajo por circunstancias personales (se rebajan temporalmente la carga de trabajo o las responsabilidades en una situación concreta que vive la ejecutiva y que le exige temporalmente una dedicación mayor a sus asuntos familiares), puede resultar útil para mantener a la mujer en un cargo de toma de decisiones o mejorar la voluntad de acceso de ésta a un cargo tal?

**10. Las medidas de apoyo o asesoramiento profesional y personal ¿tienen algún impacto positivo en la promoción de las mujeres en la empresa?**

Asesoramiento de trayectoria profesional (en el que se consideran tanto trabajo como familia/vida personal)	
Gestión del tiempo	
Gestión del estrés	
Otros	

**11. ¿Quién considera que ha liderado mayoritariamente el proceso de cambio en cuanto a las políticas de conciliación de vida familiar y laboral (CVFL) en las PYMES que usted conoce? Marque sólo una opción.**

La gerencia	
El departamento o encargado de RR.HH.	
El sindicato	
El antecedente establecido por parte de trabajadores aislados en una circunstancia concreta (por ejemplo, la única madre trabajadora dentro de una empresa que sólo tiene en la plantilla hombres, trabajadores/as a cargo de personas mayores, etc.)	
Un conjunto de agentes	

**12. Considera que la implantación de medidas que mejoran la conciliación de vida familiar y profesional en las empresas... (Por favor no conteste desde su visión personal sino como conocedora de la realidad empresarial de su Comunidad Autónoma)**

	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>No Sabe</i>
a) Es una práctica importante para las PYMES			
b) Mejora el rendimiento de los trabajadores			
c) Reduce el estrés de los trabajadores			
d) Mejora la satisfacción laboral de los trabajadores			
e) Reduce la rotación de personal			
f) Incrementa los costes de la empresa			
g) Dificulta la organización del trabajo			
h) Reduce el rendimiento de los trabajadores			
i) Mantiene o promocionar a mujeres en puestos directivos			

**13. Señale cuáles de las políticas o tipo de políticas son atractivas para la empresa pero no se aplican.**

	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Flexibilidad en el tiempo de trabajo		
Flexibilidad en los permisos		
Flexibilidad en el lugar de trabajo		
Servicios de atención a las personas		
Adaptación del trabajo		
Asesoramiento de carrera profesional		
Beneficios sociales (seguro médico, plan de jubilación, etc.)		
Todas		

**14. Indique, del 1 al 4 según su importancia (siendo 1 el máximo de importancia), cuáles son los obstáculos o factores que inciden en que las PYMES no adopten más medidas de conciliación de la vida familiar y laboral que puedan promocionar a las mujeres a puestos de toma de decisión económica.**

	1	2	3	4
a) La falta de información sobre la existencia o sobre cómo implantar estas medidas				
b) Los trabajadores no las consideran prioritarias				
c) La dirección de la empresa no las considera prioritarias				
d) Dificultades relacionadas con la organización del trabajo				
e) El tamaño de la empresa				
f) El perfil de los trabajadores o de ciertos trabajadores de la empresa				
g) Posibles conflictos entre los trabajadores que se acogen a las medidas y los que no				
h) Sólo se acogen o se acogen en su gran mayoría mujeres				

**15. Si lo desea, detalle cuáles otras medidas de conciliación de la vida familiar y laboral conoce que cree puedan ayudar a las mujeres a acceder a cargos de toma de decisiones y cuáles son los obstáculos que impiden a las PYMES de su Comunidad Autónoma aplicarlas.**

### III. INICIATIVAS EMPRESARIALES (ROLE MODELS, MENTORING, NETWORKING)

Existen numerosas medidas legales para la eliminación de barreras estructurales al acceso de mujeres a cargos de toma de decisión pero siguen existiendo también percepciones y estereotipos acerca de las obligaciones familiares y capacidades profesionales de la mujer que bloquean la efectiva eliminación de estas barreras. Por ello, las iniciativas fundamentales para la eliminación de las antemencionadas barreras han de provenir de las propias empresas; en concreto, de las personas que actualmente toman las decisiones en ellas, ya que se trata de las únicas que pueden influir directamente en los procesos que permitan el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisión.

Algunas de las iniciativas empresariales de mayor éxito son el establecimiento de modelos de conducta de liderazgo femenino (*Role Models*) o la creación de redes de empresarias (*Networking*).

A continuación le haremos algunas preguntas sobre la posible implementación de estas iniciativas en PYMES.

**16. ¿Cree que, en general, es factible la implementación de las antemencionadas iniciativas en una PYME?** Marque con una cruz la respuesta elegida.

	SI	NO
Difundir y dar a conocer la experiencia profesional de mujeres exitosas para motivar a otras ( <i>Role Models</i> )		
Establecer una relación en la empresa de apoyo/aprendizaje entre alguien con experiencia y alguien sin ella ( <i>Mentoring</i> )		
Establecer contactos/relaciones entre personas que quieren ayudarse mutuamente en ámbito profesional ( <i>Networking</i> )		

**17. ¿Cree que dar a conocer el perfil, las experiencias y los logros de mujeres exitosas y con talento motiva a otras mujeres que aspiran a seguir los mismos pasos (*Role Models*) y les facilita así el acceso a cargos de toma de decisión en las PYMES?** Seleccione si cree que cada una de estas entidades debería o no hacerse cargo del establecimiento y la promoción de estos modelos.

	SI	NO
La propia PYME		
Organizaciones, asociaciones o redes de mujeres		
Es responsabilidad de cada mujer informarse acerca de los modelos en los que desea inspirar su carrera profesional		
Todos		

**18. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que una red de mujeres puede aportar a éstas en su crecimiento profesional?**

	SI	NO
Facilitarles el establecer contactos y relaciones		
Permitirles obtener apoyo y asesoramiento profesional		
Ofrecerles un intercambio de experiencias		
Todos/Otros		

19. ¿Qué redes de mujeres cree que pueden ser de mayor utilidad para las mujeres que quieren acceder a puestos de toma de decisión económica en una PYME?

	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Redes Inter-empresariales		
Redes regionales/nacionales		
Redes internacionales		

54

20. ¿Cree que para el mejor acceso de las mujeres a puestos de toma de decisión en PYMES el Estado debería establecer cuotas de representación femenina en los cargos superiores de éstas tal y como sucede con las entidades públicas y las empresas que cotizan en el IBEX-35 o ello no sería factible? Dispone de más espacio para realizar sus comentarios en la página 9 de este cuestionario.

21. ¿Cree que la actual desaceleración de la economía española puede afectar de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en las PYMES?

MUCHAS GRACIAS

Quedamos a su disposición

AFAEMME  
C/Muntaner 340 1º 1ª  
08021 Barcelona  
Tel.: 93 200 58 51  
Fax: 93 241 39 01

afaemme@afaemme.org

[www.afaemme.org](http://www.afaemme.org)

## Anexo II - Cuestionarios de género

### APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE GÉNERO EN PUESTOS DE TOMA DE DECISIONES EN PYMES

55

La PYME se enfrenta a importantes retos para mejorar su productividad y competitividad. Una de las estrategias más importantes reside en poder capturar y retener a equipos directivos (mandos medios y altos) con capacidad y talento para proponer y ejecutar medidas que estén a la altura de dichos retos. A pesar de una creciente presencia de mujeres en las escuelas de negocios, en muchas ocasiones con mejores resultados que los varones, y de ser conscientes las empresas de los beneficios de integrar a las mujeres en todos sus niveles de estructura empresarial, incluidos los puestos de toma de decisiones, se observa que en los puestos de responsabilidad económica de las PYMES sigue persistiendo un importante desequilibrio entre hombres y mujeres y que, en todo caso, existe una concentración de mujeres en departamentos de Recursos Humanos o Marketing.

Con el presente cuestionario pretendemos averiguar cuáles son, en su opinión, los factores que obstaculizan la presencia de un mayor número de mujeres en puestos de toma de decisión en PYMES y cómo es posible fomentar la aplicación de aquellas medidas que favorecen el acceso a los antemencionado puestos.

#### DATOS BÁSICOS

**Nombre y sector de actividad de su empresa:** FRB Detectives Investigación Privada

**Número total de trabajadores:**

- Micro empresa (0-9)  
 Pequeña Empresa (10-49)  
 Mediana Empresa (50-249)  
 Gran Empresa (250 o más)

**Porcentaje de trabajadores que son mujeres:**

- 0-25%  
 26-50%  
 51-75%  
 76-100%

**¿Se ha realizado en su empresa un diagnóstico de igualdad?**

- Sí  No

**¿Su empresa ha implementado o está implementando un Plan de Igualdad?**

- Sí  No

**Si sí, ¿ha solicitado financiación pública para implementarlo?**

- Sí  No

**Nombre de quien contesta al cuestionario:**

**Departamento de la empresa en el que trabaja:**

**Dirección de correo electrónico:**



Por favor, conteste a las preguntas considerando la siguiente escala:

- 1 No Sabe/ No Responde
- 2 En ACUERDO
- 3 En DESACUERDO

## Causas de la sub-representación de las mujeres en puestos de toma de decisión económica en PYMES

56

### 1. La ausencia o escasa participación de las mujeres en los puestos de toma de decisión económica en las PYMES se debe a:

Esteriotipos de género que hacen desconfiar de las capacidades directivas de una mujer	
La falta de ambición de las mujeres por lo que un estímulo salarial no es motivación suficiente para acceder a un cargo de dirección	
Algunos cargos de dirección exigen habilidades más habituales en hombres que en mujeres, como la capacidad de negociación o la mayor competitividad.	
El desinterés de las propias mujeres en ocupar puestos de toma de decisión económica ya que ello restringiría el desarrollo de otras áreas de su vida familiar y personal.	
Problemas para conciliar la vida familiar/personal y laboral	
Una falta de interés por parte de las mujeres que son responsables de las decisiones en materia de personal de la empresa en promocionar a otras mujeres	

### 2. ¿Cuáles de las siguientes situaciones reflejarían la existente en su empresa?

El talento es importante para reforzar la ventaja competitiva	
Existen problemas para encontrar mano de obra femenina cualificada	
Hay que aprovechar mejor el potencial de las/los empleadas/os	
Es más fácil cubrir los puestos femeninos que los masculinos	

## Medidas de conciliación de la vida familiar y laboral

### 3. La puesta en práctica de herramientas y elementos que faciliten la conciliación de la vida personal/ familiar y laboral es una responsabilidad de:

1. El gobierno estatal	
2. El gobierno autonómico	
3. La propia empresa	

### 4. ¿Considera que las siguientes medidas ejecutadas por el Gobierno central y autonómico son suficientes para permitir la conciliación de la vida laboral y personal/familiar?

1. Los servicios públicos para el cuidado de personas dependientes.	
2. Los servicios públicos para la atención de los niños y niñas en edad preescolar	
3. El periodo de baja por maternidad previsto.	
4. La ayuda de la Seguridad Social para cubrir la baja por maternidad.	

### 5. Las medidas de conciliación...

1. Permiten a las mujeres acceder a cargos de responsabilidad económica en la PYME	
2. Pueden ser asumidas en su totalidad por la PYME	
3. Aumentan la productividad de las empresas	
4. Son aplicables a cargos intermedios y altos de las PYMES	

**6. Si, por circunstancias personales de la trabajadora, ésta debe dedicar temporalmente más horas a sus asuntos familiares ¿está de acuerdo con la aplicación de las siguientes medidas?**

Adaptación del trabajo (la trabajadora continua en el mismo puesto de trabajo pero se rebaja la carga de trabajo o sus responsabilidades)	
Rotación del puesto de trabajo (a la trabajadora se le asigna temporalmente otro puesto más adecuado a su situación)	

57

*Por favor, conteste a la siguiente pregunta considerando la escala:*

- 1 No Sabe/ No Responde
- 2 INCIDE
- 3 NO incide

**7. ¿Pueden tener alguna de las siguientes medidas incidencia en la promoción de las mujeres a cargos directivos?**

Flexibilidad de horario	
Ampliación del permiso de maternidad (se concedería un permiso superior al legal de 16 semanas, sin retribución pero con garantía del puesto de trabajo)	
Ampliación del permiso de paternidad (se concedería un permiso de 60 días naturales)	
Obligatoriedad de un permiso compartido maternidad/paternidad de 4 y 2 meses respectivamente	
Flexibilidad en la toma de vacaciones (se permitiría tomar unos días de permiso a cuenta de las vacaciones que habitualmente se disfrutan en los meses de verano).	
Mantener las condiciones laborales a los trabajadores que toman permisos superiores a 6 meses	

*Por favor, marque la opción que considere oportuna:*

**8. ¿Según su experiencia, quién considera que ha liderado el proceso de cambio en cuanto a las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral? Marque una sola opción.**

La gerencia	
El departamento o encargada/o de Recursos Humanos	
El sindicato	
El antecedente establecido por parte de trabajadores aislados en una circunstancia concreta (p.ej. la única madre trabajadora de una empresa que sólo tiene hombres en la plantilla, trabajadores/as a cargo de personas mayores, etc.)	
Un grupo de personas que representan a diferentes áreas y situaciones de la empresa	
Un conjunto de agentes	

**9. Señale qué políticas o tipos de políticas son atractivas para la empresa pero NO se aplican:**

Flexibilidad en el tiempo de trabajo	
Flexibilidad en los permisos	
Flexibilidad en el lugar de trabajo	
Servicio de atención a las personas	
Adaptación del trabajo	
Apoyo o asesoramiento profesional y personal	
Beneficios sociales	

**10. Considera que la implantación de medidas que mejoran la conciliación de vida familiar y personal en las empresas...**

	SI	NO	No Sabe/No Contesta
Es una práctica importante para su empresa			
Mejora el rendimiento de las/los trabajadoras/es			
Reduce el estrés de las/los trabajadoras/es			
Mejora la satisfacción laboral de las/los trabajadoras/es			
Reduce la rotación del personal			
Incrementa los gastos de la empresa			
Dificulta la organización del trabajo			
Reduce el rendimiento de las/los trabajadoras/es			
Mantiene/Promociona a las mujeres a cargos directivos			

58

**11. Indique, según su importancia, cuáles son los obstáculos o factores que inciden en el hecho que las empresas no adopten más medidas de conciliación que faciliten promocionar a las mujeres en puestos de toma de decisión económica:**

	Muy importante	Importante	No importante
La falta de información sobre cómo implantar las medidas			
Las/los trabajadoras/es no las consideran prioritarias			
La dirección de la empresa no las considera prioritarias			
Dificultades relacionadas con la organización del trabajo			
El tamaño de la empresa			
El perfil de las/los trabajadoras/es o de ciertas/os trabajadoras/es de la empresa			
Posibles conflictos entre las/los trabajadoras/es que SÍ/NO se acogen a las medidas			
Sólo se acogen o se acogen en su gran mayoría mujeres			

**12. ¿Usted cree que las empresas conocen las medidas y ayudas públicas para introducir políticas de conciliación (Ley de Igualdad, subvenciones, programas, etc.)?**

Sí  No

**13. ¿Considera que las políticas de recursos humanos de su empresa van dirigidas a disminuir las desigualdades entre hombres y mujeres respecto a:**

	SI	NO	No Sabe/No contesta
Las diferencias salariales a nivel directivo			
Las oportunidades de acceso a los puestos disponibles			
Las oportunidades de promoción profesional en la empresa			
El tipo de ocupación que realiza cada género en la empresa			
Las clasificaciones profesionales utilizadas			
Las oportunidades de formación que se ofrecen			

**14. ¿Cómo le gustaría recibir información sobre políticas de conciliación de la vida personal y profesional y políticas de igualdad? Opción múltiple.**

Folletos/Boletines informativos	
Seminarios/Encuentros	
Cursos/Capacitación	
Asesoramiento	
Material audiovisual	

**15. ¿Cree que la dificultad para conciliar la vida profesional y familiar repercute directamente en la educación de los hijos?**

Sí  No

16. ¿Cree que el no poder compatibilizar adecuadamente trabajo y familia genera dificultades en las relaciones laborales?

 Sí

 No

Por favor, conteste a las preguntas considerando la siguiente escala:

- 1 No Sabe/ No Responde
- 2 En ACUERDO
- 3 En DESACUERDO

59

17. ¿Cree que si el personal de su empresa recibiese asesoramiento (profesional y/o personal) sobre los siguientes asuntos, habría una incidencia positiva en la promoción de las mujeres en su empresa?

Asesoramiento de trayectoria profesional	
Asesoramiento sobre el papel como padres y la educación de los hijos	
Asesoramiento sobre resolución de conflictos trabajo-familia	
Asesoramiento en gestión del tiempo	
Asesoramiento en gestión del estrés	

Por favor, conteste a las preguntas marcando la opción que considere más oportuna:

#### Role Models, Mentoring, Networking

18. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas empresariales cree que es factible implementar en una PYME? Opción múltiple.

Difundir y dar a conocer la experiencia profesional de mujeres exitosas para motivar a otras ( <i>Role Models</i> )	
Establecer una relación en la empresa de apoyo/aprendizaje entre alguien con experiencia y alguien sin ella ( <i>Mentoring</i> )	
Establecer contactos/relaciones entre personas que quieren ampliar sus contactos profesionales ( <i>Networking</i> )	

19. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que una red de mujeres profesionales puede aportar a éstas en su crecimiento profesional? Opción múltiple.

Facilitarles el establecimiento de contactos y relaciones	
Permitirles obtener apoyo y asesoramiento profesional	
Hacerse visibles	
Crear un lobby de opinión	
Ofrecerles un intercambio de experiencias	

20. ¿Qué redes de mujeres profesionales cree que pueden ser más útiles para las mujeres que quieran acceder a puestos de toma de decisión económica en una PYME? Opción múltiple.

Redes locales de mujeres profesionales y/o de empresa	
Redes nacionales de mujeres profesionales y/o de empresa	
Redes internacionales de mujeres profesionales y/o de empresa	

21. ¿Cree que la actual desaceleración de la economía española puede afectar de forma negativa a la contratación de mujeres en puestos de toma de decisión económica en PYMES?

 Sí

 No

Si lo desea, apunte brevemente aspectos que quiera destacar de la situación de las PYMES de su Comunidad Autónoma en lo que al acceso de mujeres a puestos de toma de decisión económica se refiere:

60

***¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

*Su experiencia y opinión ayudarán a entender mejor los obstáculos a los que las PYMES han de hacer frente y las oportunidades existentes en la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral.*

AFAEMME  
Tel.: 93 200 58 51  
Fax: 93 241 39 01  
projectassistant@afaemme.org  
www.afaemme.org

## Bibliografía

ACEREDA, A. (2007) En Anna López Puig y Amparo Acereda (Coord.) *Entre la familia y el trabajo: realidades y soluciones para la sociedad actual*. Madrid: Narcea Ediciones.

CHINCHILLA, N. & MORAGAS, M. (2010) "Conciliación ¿para qué?". *TRIBUNA*, p.27.

CHINCHILLA, N. (2010) "¡A por ello!". *El Periódico de Catalunya*. p.4.

COMISIÓN EUROPEA. (2010) Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones "Igualdad entre mujeres y hombres - 2010".

DESVAUX, G.; DEVILLARD-HOELLINGER S. & BAUMGARTEN P. (2007) „*Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*“. MCKinsey & Company, Inc.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INEbase; Economía; Empresas. Consultado el 19 de julio de 2010 en <http://www.ine.es/inebmenu/mnu-empresas.htm>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INEbase; Sociedad; Mercado Laboral. Consultado el 15 de julio de 2010 en <http://www.ine.es/inebmenu/mnu-mercalab.htm>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Productos y Servicios; Publicaciones; Catálogo; Población. Consultado el 1 de septiembre de 2010 en <http://www.ine.es/prodyser/catalogo/cat-poblacion.htm#5>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Productos y Servicios; Publicaciones; Catálogo; Economía. Consultado el 1 de septiembre de 2010 en [http://www.ine.es/prodyser/catalogo/cat\\_economia.htm](http://www.ine.es/prodyser/catalogo/cat_economia.htm)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Directorio Central de Empresas. Consultado el 15 de junio de 2010 en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37/p201&file=inebase&L=O>

LÜCKERATH-ROVERS, M. (2008) "Female directors on corporate boards provide legitimacy to a company". Erasmus University Rotterdam. <http://ssrn.com/abstract=1411693>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Igualdad de Género. Consultado el 4 de octubre de 2010 en [http://www.ilo.org/global/Themes/Equality\\_and\\_Discrimination/GenderEquaility/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/Themes/Equality_and_Discrimination/GenderEquaility/lang-es/index.htm).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2010). Report "Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges".

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "Guía de recursos sobre igualdad de géneros en el mundo del trabajo". Consultado el 4 de octubre de 2010 en <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/gender.htm>.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "International Labour Conference. PR No.18. Sixth ítem on the agenda: A discussion on the strategic objective of employment. Report of the Committee for the Recurrent Discussion of Employment". Consultado el 4 de octubre de 2010 en [http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/99thSession/pr/lang-en/docName--WCMS\\_142318/index.htm](http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/99thSession/pr/lang-en/docName--WCMS_142318/index.htm).

OMEGA / Fundación Banesto. (2010) "Impacto de la actividad empresarial femenina en la economía española"

UNIÓN EUROPEA. (2010) "More women in senior positions. Key to economic growth and stability". Luxembourg: European Union Directorate for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.