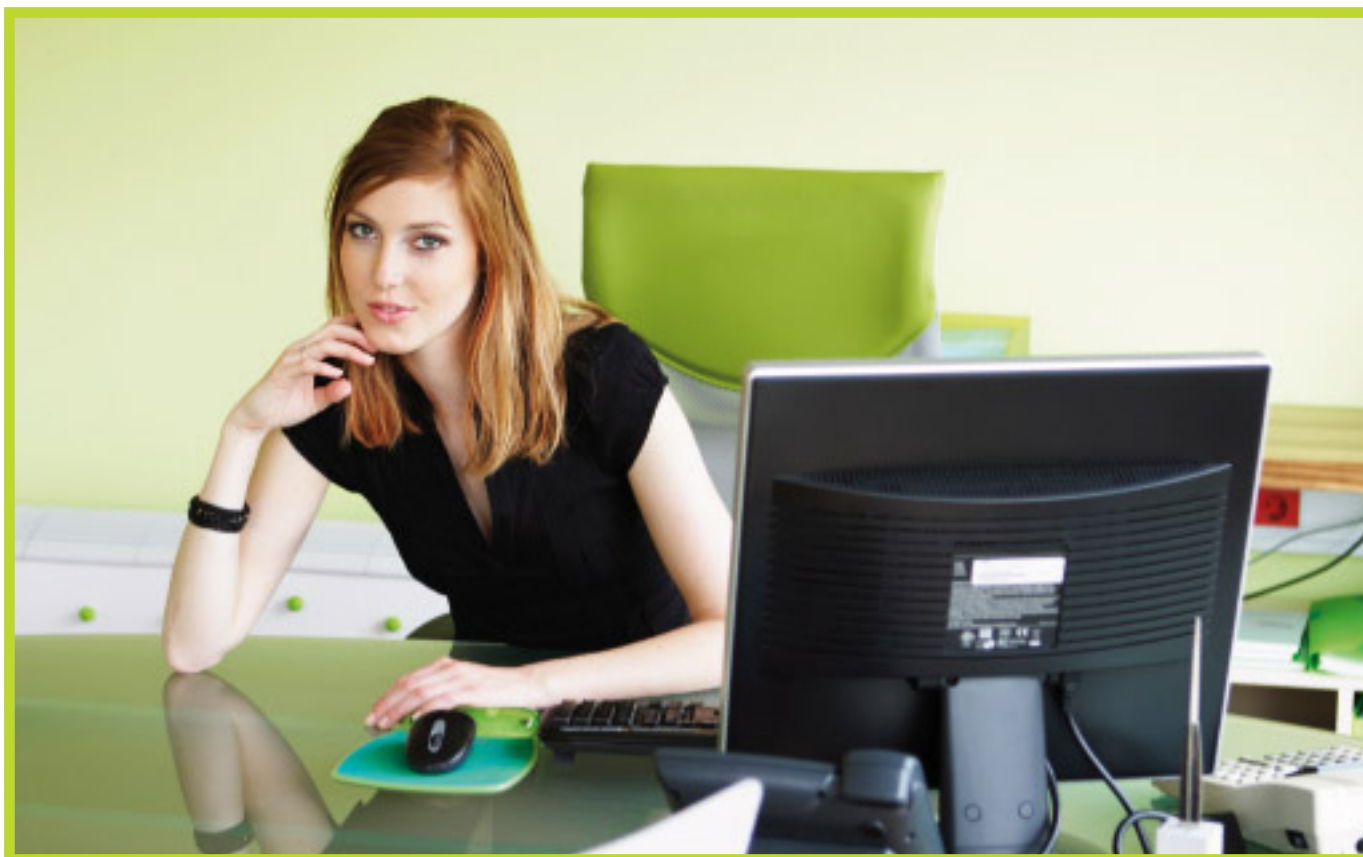


ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN ARAGÓN





PRESENTACIÓN

La Asociación de Mujeres Profesionales y Directivas de Aragón (AMPDA), Ibercaja y el Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) han sumado esfuerzos para llevar a cabo un estudio sobre la situación del acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en las organizaciones públicas y privadas de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Para ello, se han explotado dos líneas de trabajo complementarias y sinérgicas. En primer lugar, se ha pulsado la opinión de empresarios, directivos y responsables de organismos públicos regionales a través de una encuesta postal, de la que se han recabado 51 respuestas, 31 que corresponden a empresas y 20 a diferentes estamentos de la Administración pública. Dado el reducido universo objetivo, esta muestra resulta suficientemente representativa.

De otro lado, se han realizado entrevistas en profundidad a 31 muy significados empresarios, directivos y responsables de organismos públicos para conocer su experiencia, opinión y percepción sobre este tema. Desde estas líneas, las tres instituciones agradecemos a todos ellos su generosa colaboración en este trabajo, puesto que sin ella hubiera sido imposible desarrollarlo.

En las páginas siguientes de este documento incluimos las principales conclusiones alcanzadas en el estudio. Se trata de un punto de partida, pionero en la Comunidad, para el análisis de una cuestión que, conforme evidencia el creciente número de informes y foros sobre la materia que existen a nivel internacional y nacional, adquiere un especial interés y relevancia social en el siglo XXI.

Dividimos la información expuesta en dos bloques, el primero de ellos dedicado a los resultados de la encuesta postal y el segundo a los obtenidos en las entrevistas en profundidad.

ENCUESTA POSTAL

1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

De las 51 organizaciones que han respondido la encuesta postal, 31 eran empresas y 20 instituciones públicas. En cuanto a la composición de la muestra en el caso del sector privado, cabe reseñar las siguientes características:

- 10 empresas pertenecen a ramas de la industria y la construcción y 21 a los servicios.
- 21 empresas cuentan con menos de 250 trabajadores en plantilla; 4 empresas cuentan con entre 250 y 500 trabajadores; 6 empresas cuentan con más de 500 trabajadores.
- 27 empresas radican su sede social en Aragón y 4 en el resto del país o en el extranjero.
- 10 son empresas familiares; 6 son compañías cotizadas o filiales de grupos multinacionales; 15 presentan otras estructuras de capital (fundaciones, cooperativas, sociedades limitadas, empresas públicas, etc.).
- 14 respuestas han sido cumplimentadas por varones y 17 por mujeres, todos ellos con responsabilidades directivas en sus respectivas empresas.

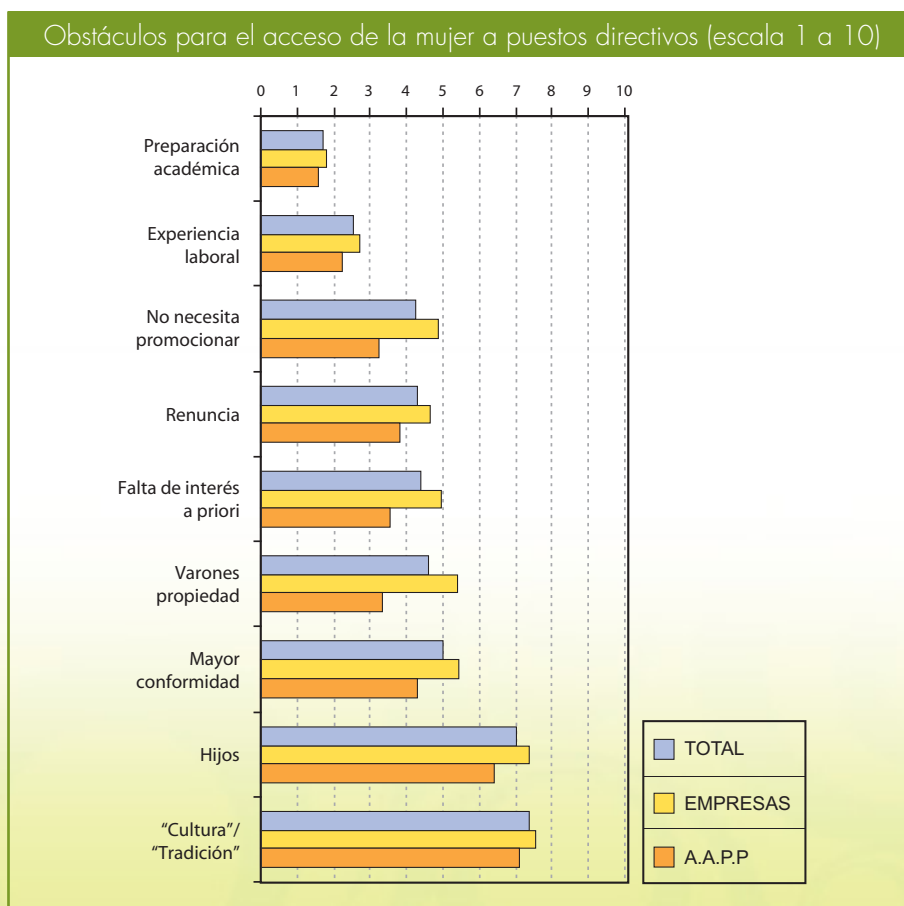
Entre las 20 instituciones públicas aragonesas que han participado en la encuesta postal, 8 respuestas han sido cumplimentadas por varones y 12 por mujeres. Todos ellos son directores generales, jefes de servicio o jefes de gabinete en los departamentos u organismos de diferentes estamentos de la Administración regional y local a los que representan.



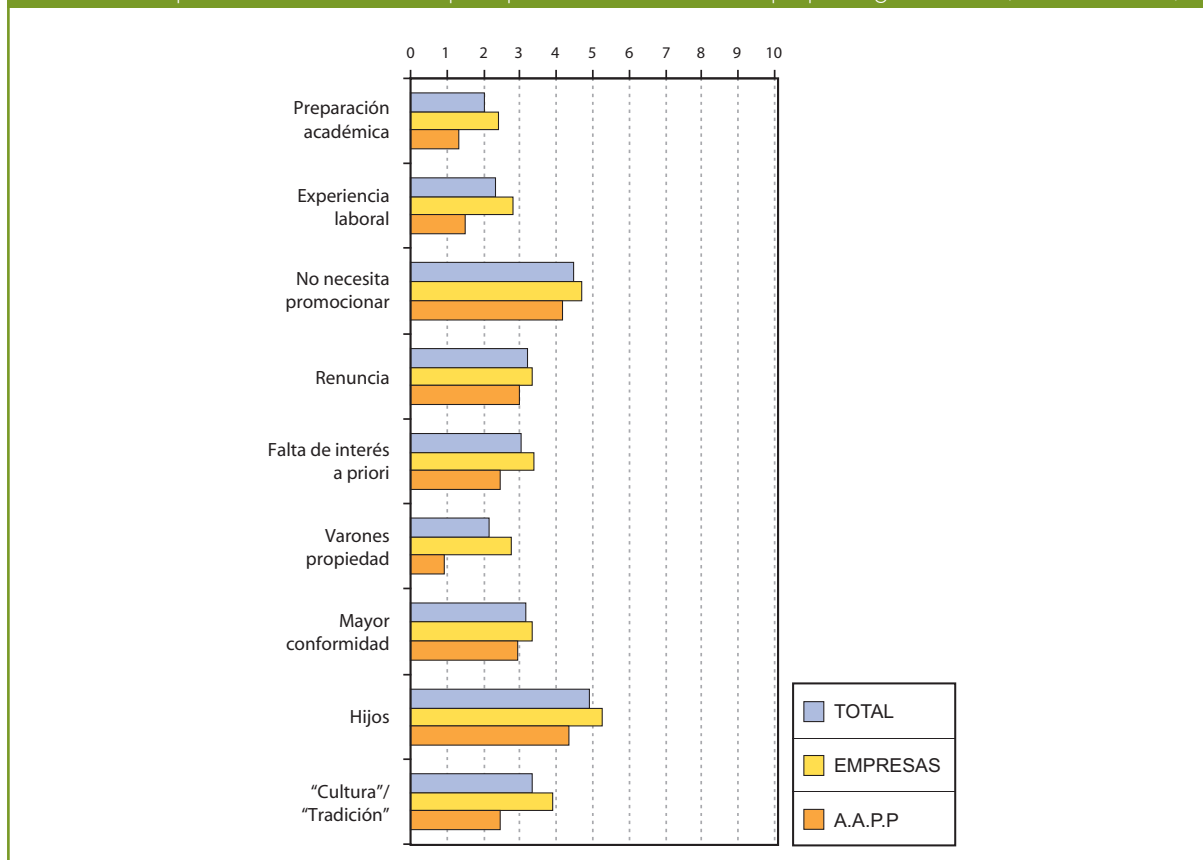
2. OBSTÁCULOS PARA EL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DIRECTIVOS.

De acuerdo con la opinión de los encuestados por vía postal, la "cultura" / "tradicición" y la maternidad tanto real como potencial son los principales obstáculos para el acceso de la mujer a puestos directivos, con una valoración en escala de 1 a 10, para el promedio total de 7,4 y 7,0, respectivamente. En un segundo nivel de incidencia, aparecen la ocupación de los cargos directivos por varones de la línea familiar del propietario (4,6), la creencia a priori de falta de interés que frena las propuestas de desarrollo a mujeres (4,4), la renuncia a promocionar (4,3), la percepción de que no necesitan promocionar porque sus parejas ya poseen un nivel retributivo elevado (4,2). Mientras, con las puntuaciones inferiores, se ubican la falta de experiencia laboral (2,5) y, en último lugar, la insuficiente preparación académica (1,7).

Conviene subrayar la coincidencia plena en la ordenación de factores entre los encuestados del sector público y los del privado, con la matización de que todos los ítem valorados desde las Administraciones Públicas presentan una incidencia menor que en los procedentes de las respuestas de empresas.

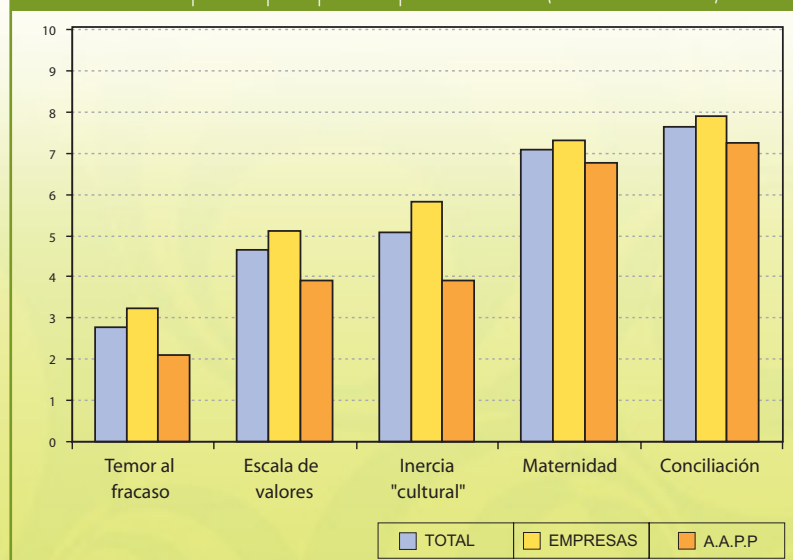


Obstáculos para el acceso de la mujer a puestos directivos en la propia organización (escala 1 a 10)



En la valoración de los obstáculos en las propias organizaciones, la tendencia general de los encuestados refleja una caída general y considerable en la intensidad de todos los factores. No obstante, la "cultura" / "tradición" y la maternidad tanto real como potencial siguen encabezando el ranking, al igual que ocurría al solicitar la opinión sobre el conjunto del mercado de trabajo. Asimismo, no se observan sustanciales diferencias en las valoraciones entre el sector público y el privado, excepto en el factor de delegación en los varones de la propiedad, por motivos obvios, y también, aunque en menor medida, en el ítem de maternidad.

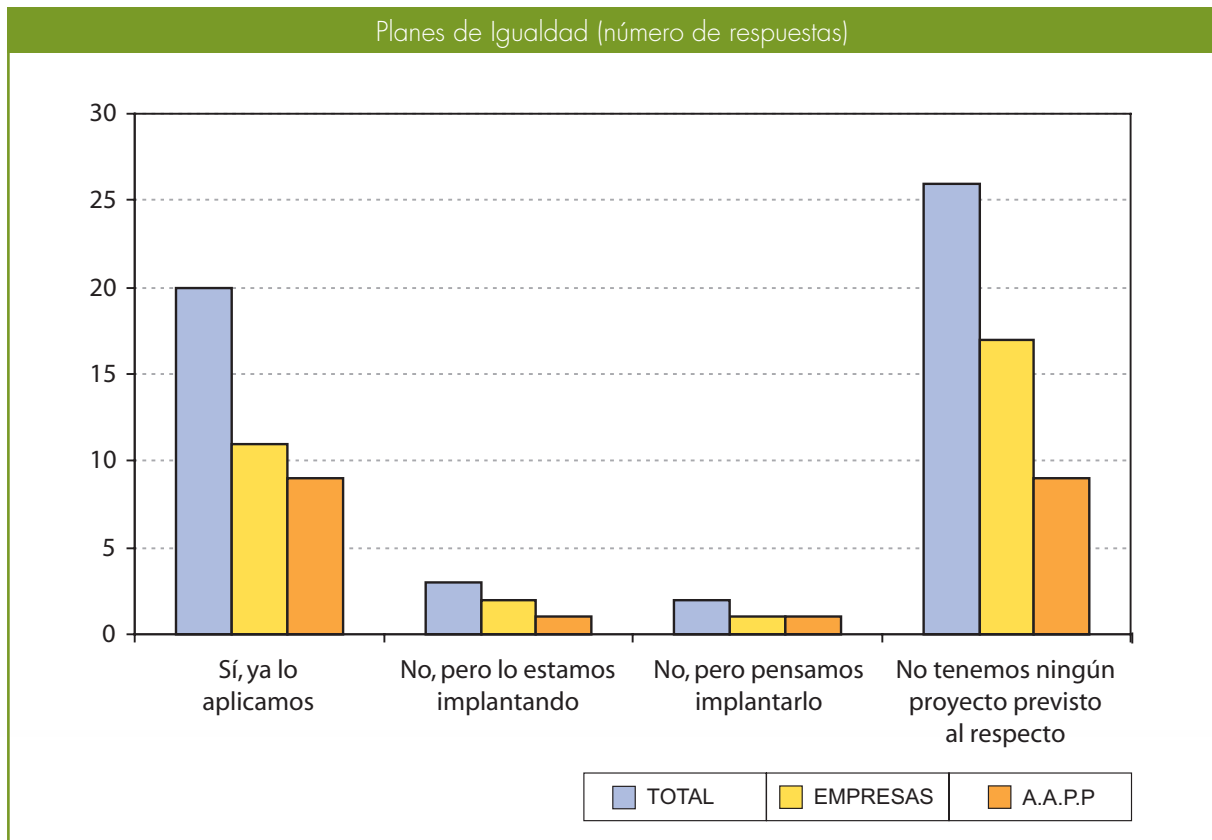
Motivos para optar por no promocionar (escala 1 a 10)



Entre los motivos por los que los encuestados creen que las mujeres pueden optar por no promocionar en empresas y administraciones públicas, en valoración de 1 a 10, destacan la maternidad (7,1) y la preocupación por la conciliación de la vida personal y profesional (7,6), que en realidad se encuentran muy vinculadas entre sí, tanto a juicio de los representantes del sector público como los del privado. La inercia "cultural" (5,1) y la escala de valores (4,6) se sitúan en un segundo rango. El temor al fracaso (2,1) ocupa claramente la última posición en este ranking.

3. PLANES DE IGUALDAD

La mayoría de las organizaciones encuestadas manifiesta que no tiene previsto implementar ningún proyecto específico para fomentar la igualdad. En concreto, 17 empresas y 9 instituciones públicas. Mientras, son 20 las organizaciones que ya están aplicando planes de igualdad, 11 del sector privado y 9 del público. Únicamente cuatro organizaciones, 3 empresas y 1 institución pública, afirman que están implantando este tipo de iniciativas en este momento, y otras 2, 1 empresa y 1 administración pública, expresan que piensan aplicarlo en el futuro.

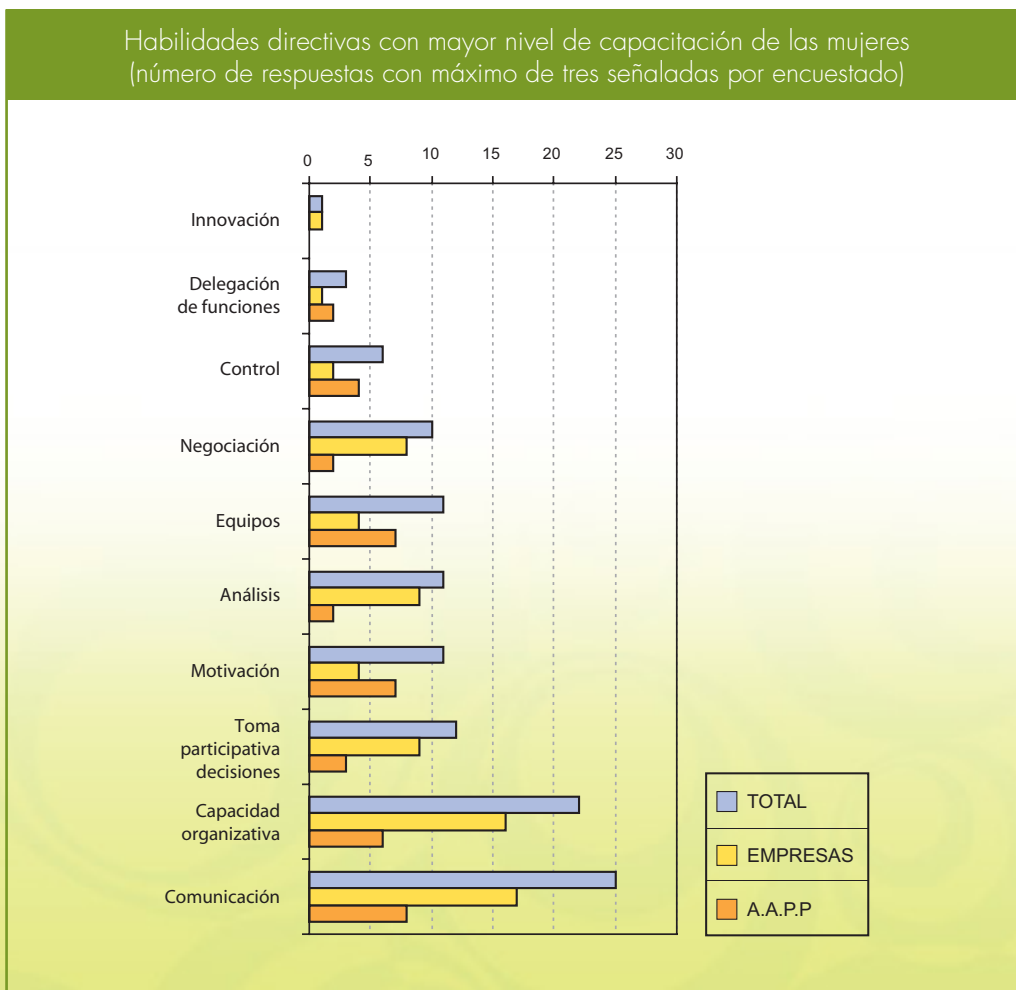
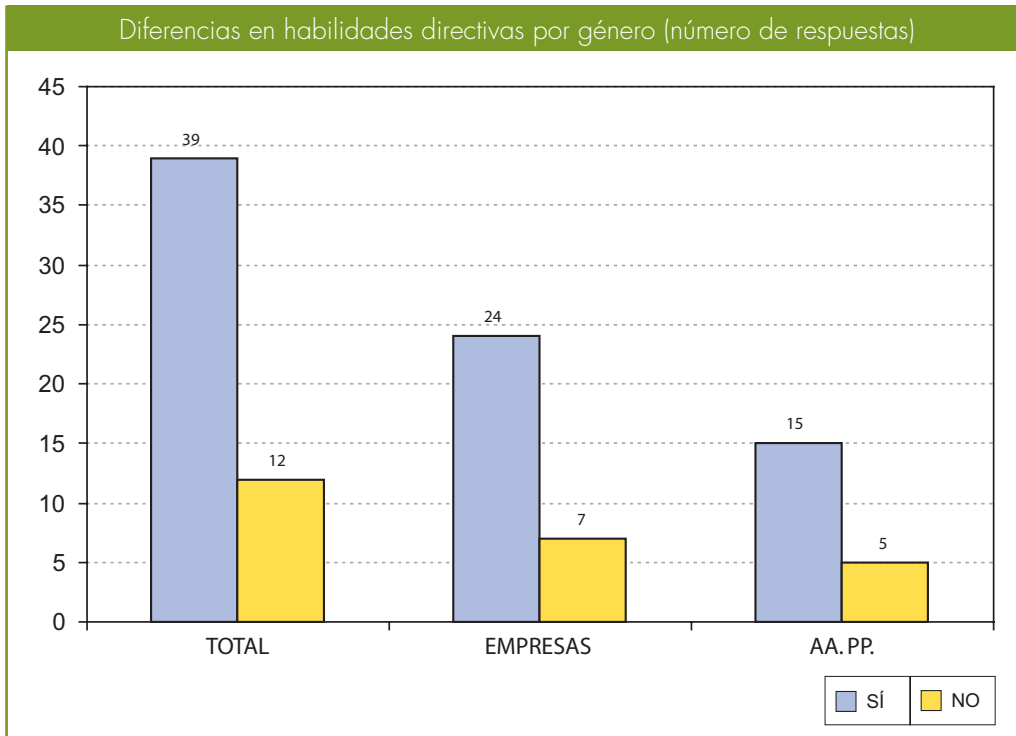


4. DIFERENCIAS EN HABILIDADES DIRECTIVAS POR GÉNERO.

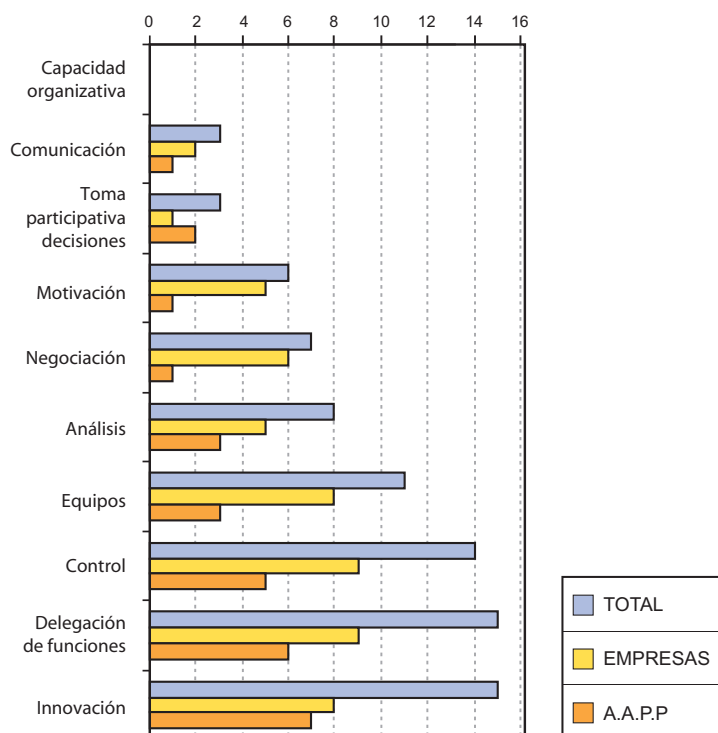
Una amplia mayoría de los encuestados por vía postal (39 de 51) considera que existen diferencias entre las habilidades directivas por género.

La comunicación (25) y la capacidad organizativa (22) son las cualidades diferenciales de las mujeres directivas más señaladas por los encuestados. A bastante distancia se ubican la toma participativa de decisiones (12), la gestión de equipos (11) y la capacidad de análisis (11).

En sentido inverso, según el criterio de los encuestados, la delegación de funciones (15), la innovación (15) y el control (14) son las habilidades en las que las mujeres directivas presentan un menor nivel de capacitación. Precisamente, coinciden exactamente con las tres alternativas menos puntuadas en el apartado anterior de competencias en las que destacan.



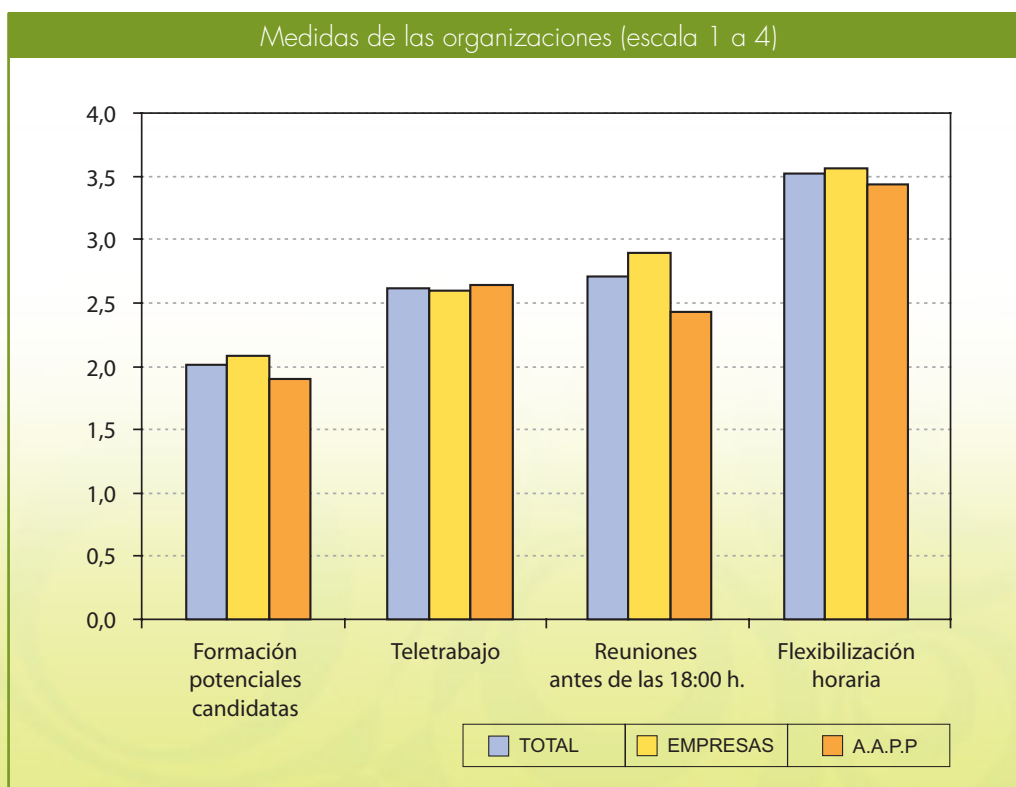
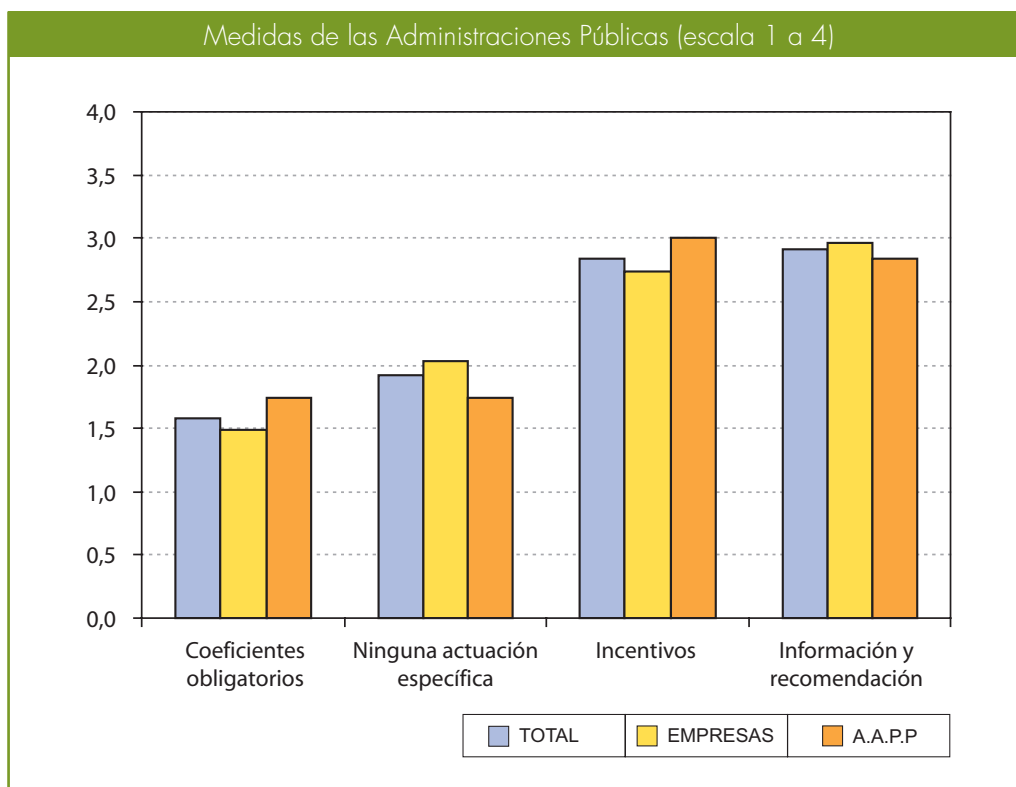
Habilidades directivas con menor capacitación de las mujeres
(número de respuestas con máximo de 3 señaladas por encuestado)



5. MEDIDAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Entre las medidas que pueden impulsar las Administraciones Públicas, los encuestados por vía postal otorgan la menor puntuación a los coeficientes obligatorios (cuotas de paridad), tanto en las respuestas del sector privado como en las del público. Las empresas se decantan, en primer lugar, por las políticas de información y recomendación –sin carácter vinculante–, mientras que el sector público se inclina por la aplicación de incentivos a las buenas prácticas en este ámbito, pero también sin conllevar obligatoriedad.

La flexibilización horaria es la medida que los encuestados por vía postal creen más oportuna por parte de las organizaciones, con una coincidencia casi absoluta en los promedios entre sector público y privado. En segundo lugar, recomiendan la supresión de las reuniones posteriores a las 18:00, que está ligada al tema de la organización horaria, a continuación las posibilidades de teletrabajo y en última instancia la formación específica para las potenciales candidatas a promocionar a cargos directivos.





ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Las 31 entrevistas en profundidad (14 a varones y 17 a mujeres), desarrolladas de manera individual y totalmente confidencial, se han mantenido con 5 altos cargos de la Administración Pública, 6 empresarios y 20 directivos de compañías de diferentes dimensiones, estructuras de propiedad (familiar, multinacional, etc.) y sectores de actividad (industrial, construcción y servicios). La duración aproximada de cada entrevista ha sido de una hora y ha sido llevada a cabo por un equipo pluridisciplinar compuesto por técnicos de las tres instituciones que promueven la investigación.

La información obtenida en estas dinámicas ha sido muy abundante y enriquecedora. La perspectiva aportada por estos 31 profesionales, todos ellos con sólida formación, una trayectoria brillante y experiencia laboral en puestos directivos, proporciona consistencia a las conclusiones, extraídas como síntesis del conjunto de sus opiniones personales sobre la materia, que se exponen en las páginas siguientes de este documento.

En esta segunda sección del documento, se presentan, de forma sistematizada, los puntos clave que resumen la información recabada a partir de las 31 entrevistas cualitativas, complementados con la reproducción textual (en letra cursiva y entre comillas) de testimonios seleccionados de las mismas que resultan ilustrativos de cada cuestión concreta.

Sin embargo, con el propósito de garantizar al máximo el anonimato de las percepciones recabadas, no se ofrecerá ningún detalle sobre el perfil de la persona que enuncia la declaración reproducida en su literalidad puesto que, dado el reducido universo participante en el proceso y el ámbito geográfico limitado del estudio.

2. CONCLUSIONES GENERALES

En primer lugar, se recopilan una serie de conclusiones sobre el tema analizado, de carácter general, que son las siguientes:

- Reconocimiento generalizado de considerable mejora de la situación en las últimas dos décadas, en paralelo a otros procesos de modernización de la economía, la sociedad y las instituciones: democracia, incorporación de la mujer al empleo, aumento de los niveles de bienestar, profesionalización de la gestión corporativa, etc.

“La transformación social, cultural y laboral que ha experimentado el país en las últimas décadas ha propiciado que sea más fácil para las mujeres ocupar cargos de responsabilidad”.

“La herencia cultural y la educación han jugado un factor limitativo muy importante durante décadas. No obstante, considero que se han superado y se están superando progresivamente estos prejuicios, conforme la mujer se ha incorporado de manera generalizada al mundo formativo superior y laboral”.

- Las mujeres aparecen todavía en cotas claramente “insuficientes” en los puestos de máxima responsabilidad empresarial y pública, especialmente si los comparamos con los porcentajes actuales de finalización de estudios superiores, de composición de las plantillas de las empresas y organismos públicos, etc.

“La situación va mejorando lentamente, pero aún queda mucho por hacer”.

“Se está más cerca del estado de igualdad, hay una tendencia positiva, pero las mujeres todavía tienen que demostrar más valía que un hombre para alcanzar un cargo”.

- Las diferencias en las remuneraciones por género, en el desempeño de responsabilidades y funciones similares, son otro denominador común en varias de las entrevistas, sobre todo en las realizadas a mujeres.

“El acceso al cargo se produce ya en mayores condiciones de igualdad, pero no así las condiciones laborales que, en lo salarial, siguen siendo mucho más bajas y esta situación no ha mejorado”.

“Las mujeres somos más vergonzosas y tímidas para pedir un incremento salarial y esperamos que nos lo reconozcan y nos lo valoren sin que nosotras lo pidamos”.

- Los entrevistados estiman que las Administraciones Públicas han avanzado más que las empresas en el acceso de la mujer a cargos directivos. Asimismo, las compañías de mayor tamaño, sobre todo las multinacionales, cuyo entorno más profesionalizado ha normalizado este proceso de manera más rápida y sistemática que el resto, constatándose un especial retraso en las PYMES.

“El sistema de promoción en el sector público se basa en méritos objetivos, como las oposiciones, facilitando el acceso a puestos de responsabilidad en comparación con la empresa”.

“El funcionamiento de la Administración, en todos los sentidos, facilita que el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad se logre ya prácticamente en condiciones de igualdad”.



3. OBSTÁCULOS PARA EL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DIRECTIVOS

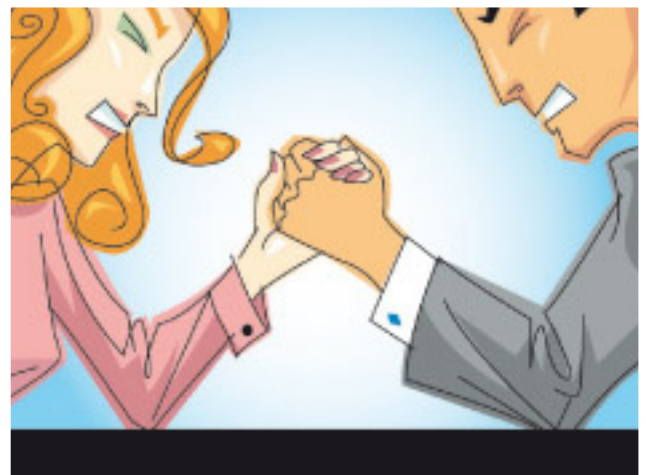
En este apartado, se recoge una síntesis de las respuestas de los entrevistados sobre la percepción de obstáculos para el acceso de la mujer a puestos directivos en los sectores público y privado.

- En línea con la encuesta postal, los entrevistados manifiestan que la maternidad es considerada como el principal obstáculo para la promoción profesional de la mujer, ya que los empresarios y directivos varones la perciben como: menor disponibilidad para aceptar responsabilidades a futuro; "barrera insuperable" para la dedicación absoluta; freno "intrínseco" / "biológico" para el desarrollo profesional, formativo, etc.

"Existe un elemento de discriminación muy importante para la promoción de mujeres de treinta años. Algunos propietarios y directivos varones piensan: se va a casar, querrá tener hijos/as, después cuidarlos, tendrá que llevarlos al médico..."

"Es la maternidad y no ser mujer el auténtico gran obstáculo".

- "Cultura machista", no sólo empresarial sino también en valores y en general en la concepción de roles sociales por género, que persiste en parte de la generación actual de empresarios y directivos, puesto que se formaron y forjaron sus personalidades en unas coordenadas sociales diferentes. No obstante, el consenso es prácticamente absoluto en que los relevos generacionales continuarán el proceso de reducción de barreras.



"Creo que hay dos modelos de empresarios, cuya forma de gestionar sus empresas condiciona todos los aspectos, incluida la política de promociones internas. El modelo "arcaico", basado en valores culturales y sociales de mediados del siglo XX, en el que la empresa es una forma de vida en sí misma, que presenta rasgos machistas muy marcados. Mientras, la nueva generación de empresarios, formados ya en la democracia, quiere ganar dinero con sus negocios, pero compatibilizándolo con su vida y ocio familiar y personal. Se trata de un proceso evolutivo que necesita tiempo para completarse".

- La existencia de redes de apoyo y actividades socioculturales vinculadas a las responsabilidades directivas que todavía presentan un marcado carácter "masculino".

"Para los puestos directivos son muy importantes las redes sociales dentro de una organización y entre organizaciones, está muy mediatizado porque son redes masculinas. Por otra parte, hay que plantearse si merece la pena meterte en estos círculos a costa de renuncias personales".

"Los hombres hablan más (profesionalmente), se reúnen más, comen más juntos fuera. Las mujeres no hacemos este tipo de redes en los trabajos".

- Las dificultades se acentúan en cargos que requieren viajar con frecuencia, no tanto por falta de disponibilidad por parte de las mujeres directivas como por la existencia de prejuicios sociales acerca de los viajes de trabajo de hombres y mujeres.

“Quizá no conscientemente se discrimine porque un dueño se pone a pensar quién va a ser su mano derecha en la empresa y puede considerar que a su mujer no le guste que tenga a una mujer de treinta años en ese cargo y que se tenga que ir de viaje con ella con frecuencia”.

- La falta de flexibilidad en las organizaciones en materia de horarios, teletrabajo, etc. En algunos sectores, ésta es una dificultad común para hombres y mujeres.

“Hay que evolucionar desde la valoración por cumplimiento de horarios a la de cumplimiento de objetivos, otorgando flexibilidad para organizarse el tiempo siempre que se consigan las metas fijadas”.

- La ausencia de referencias de liderazgo en otras mujeres, que se va mitigando en gran medida conforme cada vez un mayor número de mujeres van ocupando posiciones “visibles” en la sociedad: política, medios de comunicación, etc.

“Las mujeres que ocupamos hoy cargos directivos somos una referencia y un apoyo para las jóvenes profesionales que empiezan sus carreras, algo que antes era todavía más minoritario aún”.

- Abandono “voluntario”, condicionado por el entorno (mayor preocupación por la conciliación de la vida personal y laboral –“techo de cristal”-, mayor presión social y familiar para las mujeres que para los varones con descendencia y ausencia de apoyo y comprensión por parte de la pareja y entorno familiar y social) o por decisión propia (no asunción de responsabilidades profesionales por decisión propia –para la crianza de los hijos, actitud y posicionamiento heredado fundamentalmente de la “tradicción cultural”).

“La mujer ha tenido menos disposición para aspirar, para renunciar a algunos aspectos personales. Se ha fomentado menos la ambición de llegar a determinados puestos”.

- Casi todas las mujeres directivas entrevistadas señalan que se les ha exigido más que a compañeros varones para el acceso a los cargos directivos, y que aún desempeñando niveles similares de responsabilidad en las organizaciones, las mujeres deben demostrar su valía cuando acceden a un puesto de responsabilidad, mientras que en los hombres “se supone a priori”. Igualmente, la sensación general es que esta mayor exigencia se prolonga en el tiempo, no sólo en la fase inicial de llegada al cargo.

“El hecho de que las mujeres tienen que demostrar más no es un tópico. Ellos abren la boca y ya. Nosotras nos desgastamos más, nos implicamos más, mientras ellos usan menos energía para convencer y tienen más autoestima para colgarse una medalla”.

“Nadie puede poner una barrera formal. Pero en la práctica los méritos han de ser superiores en el caso de las mujeres”.

Estas circunstancias han sido especialmente evidentes para las directivas que comenzaron su carrera profesional hace más tiempo. En estos casos, afirman que las dificultades y las exigencias fueron más duras que las actuales. Sin embargo, la acogida en el seno de las organizaciones de los nombramientos de mujeres es cada vez más "natural". Sorprende que, en algunos casos, los entrevistados subrayan que los celos y envidias parten también de otras mujeres que de los varones ("mujeres machistas").

"Cuando hace años alcancé un puesto directivo, encontré una hostilidad manifiesta y una fuerte resistencia al cambio entre mis colegas varones. En estos momentos, existe una censura social a este tipo de comportamientos y no serían permisibles".

"Hay todavía mujeres que son machistas, que no entienden la necesidad de que la sociedad se enriquezca con aportaciones familiares y laborales de hombres y mujeres. La clave es poder elegir".



4. DIFERENCIAS EN HABILIDADES DIRECTIVAS POR GÉNERO

En cuanto a las diferencias en habilidades y estilos de dirección, cabe subrayar los siguientes puntos clave:

- Los varones entrevistados son menos propensos a percibir diferencias por género en este ámbito, mientras que la práctica totalidad de las mujeres reconoce diferencias en el estilo de "liderazgo femenino".

"Nos falta (a las mujeres) creernos nuestra autoridad, no la ejercemos de forma adecuada. Nos tomamos el trabajo como algo personal y nos cuesta aceptar las críticas. Tenemos una importante necesidad de ser aceptadas".

"Las mujeres pecamos de perfeccionistas, somos mucho mejor comunicadoras e inspiramos y motivamos mejor porque damos más información y recogemos más 'feed back', escuchamos más y dialogamos más".

- Las opiniones son coherentes con los resultados de la encuesta postal. La comunicación, la empatía, la búsqueda de consenso y la gestión de equipos constituyen los puntos destacados en las mujeres que desempeñan cargos de responsabilidad.

“Mayor capacidad de adaptación, de negociación frente al enfrentamiento, organización, perfección, ponerse en el lugar del otro, menos autoritarismo”.

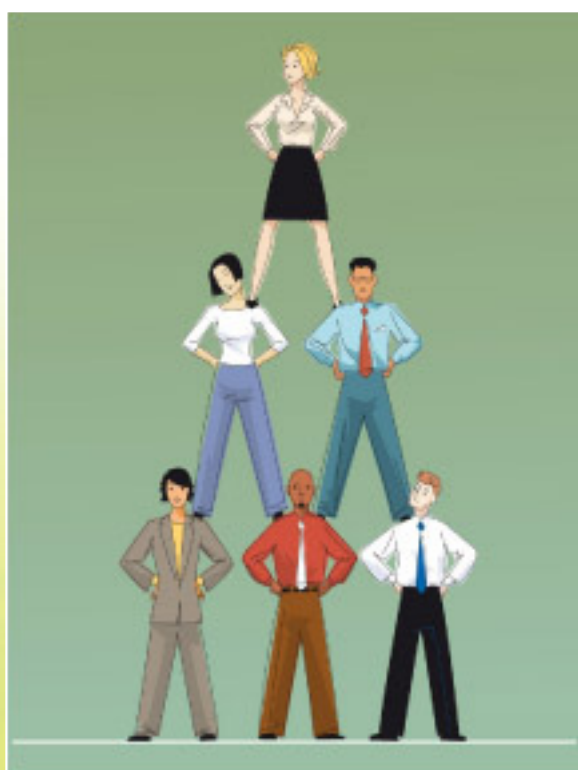
“En los varones se da más un espíritu competitivo: compiten por el puesto de trabajo, por ser los mejores, destacar, estar en los medios. Son intenciones a veces ocultas. El género femenino es más pragmático, operativo, prima la consecución del objetivo, poner los medios, tirar por el camino recto. No están tan pendientes de los aspectos de competición de podio”.

- En el capítulo de capacidades en las que las mujeres no destacan, sobresale el exceso de autoexigencia, que a su vez dificulta la delegación de funciones, y en algunos casos el estilo de “liderazgo duro” en las directivas que se “curtieron” en etapas (años 70 y 80) o sectores (construcción e industrial) donde eran o todavía son excepción.

“Un punto débil general de las mujeres ahora es que no se valoran en la misma medida que los hombres. No como te ve la sociedad sino cómo te ves a ti misma. Un hombre, en términos generales, se ve más capaz cuando la capacidad que una mujer con las mismas características. Eso es un punto débil porque nos lleva a tomar menos riesgos. Nuestra auto evaluación suele ser más negativa o más exigente”.

- De acuerdo con los entrevistados, en ese espíritu de fomento del debate y del intercambio de impresiones puede subyacer una cierta falta de seguridad, procedente precisamente del mayor grado de exigencia que se establece para la mujer directiva, frente al “liderazgo masculino” de tipo más “unilateral”.

“Las mujeres directivas, en muchos casos, aplican la prudencia en exceso y a veces esta forma de actuar dificulta la toma de decisiones, especialmente cuando afectan a las personas”.



5. MEDIDAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Asimismo, las entrevistas en profundidad constatan un rechazo generalizado a la aplicación de coeficientes de paridad, indicándose que ponen en duda a las mujeres que por sus propios méritos ocupan cargos de responsabilidad. Sólo algunas de las mujeres entrevistadas, y muy pocos varones, se muestran a favor de estas medidas siempre que sean “temporales y ejemplarizantes” para acelerar así el proceso de normalización.

“Son totalmente inadecuados y únicamente contribuyen a perjudicar la imagen de la mujer, al tratarse de medidas de discriminación positiva”.

“Si se consideran solo temporales (los coeficientes de paridad) son aceptables. En un momento dado, durante un tiempo y si se explican bien. Sólo hasta que se alcance una situación igual de partida. Es difícil pero durante tiempo se ha dado la discriminación contraria y en las organizaciones se dan cuotas de poder implícitas para los hombres. Luego no será necesario. Es aceptable como manera de acelerar los procesos”.

Se sugiere como acciones a desarrollar por la Administración, en este campo, las que a continuación se enumeran: énfasis en la educación en valores de igualdad desde la escuela, un cambio cultural y social que ya está en marcha y en el que los medios de comunicación deben desempeñar un papel activo; introducción de reconocimientos públicos y / o premios para las empresas que promocionen a mujeres a cargos de responsabilidad; formación específica para mujeres con potencial de desarrollo profesional (programas de coaching y mentoring); campañas de concienciación en la sociedad.

“La compatibilidad de una carrera profesional con la vida familiar es un tema cultural y exige mejorar la conciencia social al respecto desde la institución escolar”.

Por último, en las entrevistas en profundidad se detecta un sesgo en las opiniones hacia el acceso general al mercado de trabajo, además de responder también a la problemática de los puestos directivos. En todo caso, se incide en la voluntariedad e incentivación frente a la coerción, puesto que las medidas obligatorias, desde la perspectiva de la empresa, discriminan negativamente a la mujer con respecto al varón. Entre las propuestas que logran un mayor consenso, cabe destacar la flexibilización y racionalización horaria en las jornadas laborales, “lacra estructural” del país y no sólo para la mujer directiva, y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (teletrabajo, videoconferencias, etc.) para compatibilizar el empleo y la vida personal.

“La Administración debería favorecer a las empresas para que puedan poner en práctica medidas para conciliar ambas facetas (familiar y laboral), como fomentar el teletrabajo o flexibilizar los horarios de trabajo”.



CONCLUSIONES

La investigación llevada a cabo permite concluir que el acceso de la mujer a puestos directivos en la Comunidad Autónoma de Aragón ha mejorado durante las últimas décadas. No obstante, todavía queda camino por recorrer en este sentido, en particular en el sector privado y en algunas actividades económicas.

Por ello, la continuidad del proceso requiere del impulso de las Administraciones Públicas, la sociedad civil y los medios de comunicación. La sensibilización social en materia de igualdad, con considerables avances en el pasado reciente, debe extenderse también al ámbito de la dirección de empresas y organismos públicos.

De acuerdo con los resultados del estudio, no existe un consenso generalizado sobre la idoneidad de la implementación de coeficientes obligatorios de paridad. De hecho, este tipo de medidas generan cierto rechazo entre los encuestados, excepto si se apliquen de forma temporal y ejemplarizante para romper con los obstáculos que frenan la promoción profesional de las mujeres.

Entre los obstáculos identificados, destacan la maternidad, tanto real como potencial, y la tradición o inercia "cultural". Mientras, la preparación académica o la insuficiente experiencia laboral ocupan un segundo plano. Igualmente, la renuncia voluntaria por parte de las mujeres presenta en la actualidad una incidencia inferior.

Las líneas de trabajo propuestas para acelerar esta dinámica de incorporación de la mujer a puestos directivos, se concretan en la información y recomendación a la sociedad por parte de las Administraciones Públicas y el reconocimiento e incentivación de las buenas prácticas corporativas en este campo. En cuanto a las empresas, la flexibilización horaria, y en sentido amplio la organización de la jornada laboral, y el fomento del teletrabajo se erigen como las medidas más adecuadas para favorecer el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad.





[Servicio de Estudios]

www.ibercaja.es



www.ampda.es



www.inaem.es
