

MARÍA AGUILAR MORALES  
ISABEL BRUSCA ALIJARDE  
MARGARITA LABRADOR BARRAFÓN

# **RETOS DEL LIDERAZGO FEMENINO:**

**PERSPECTIVA  
DE LAS DIRECTIVAS Y  
EMPRESAS EN ARAGÓN**



# Retos del liderazgo femenino



MARÍA AGUILAR MORALES  
ISABEL BRUSCA ALIJARDE  
MARGARITA LABRADOR BARRAFÓN

# Retos del liderazgo femenino: perspectiva de las directivas y empresas en Aragón

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

- © María Aguilar Morales, Isabel Brusca Alijarde y Margarita Labrador Barrafón
- © De la presente edición, Prensas de la Universidad de Zaragoza  
(Vicerrectorado de Cultura y Proyección Social)  
1.ª edición, 2025

La edición de este libro ha sido financiada por la Cátedra Desarrollo Directivo Femenino.

Prensas de la Universidad de Zaragoza. Edificio de Ciencias Geológicas, c/ Pedro Cerbuna, 12  
50009 Zaragoza, España. Tel.: 976 761 330  
[puz@unizar.es](mailto:puz@unizar.es)      <http://puz.unizar.es>



Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

ISBN 978-84-1540-747-0

Impreso en España

Imprime: Servicio de Publicaciones. Universidad de Zaragoza

D.L.: Z 1961-2025

*Dedicado a todas aquellas mujeres que han luchado incansablemente  
por romper barreras y estereotipos y esquivar obstáculos y prejuicios.  
Y para todas aquellas que vendrán en un futuro y que seguirán luchando  
por conseguir una sociedad más justa, igualitaria y equitativa*



## PRESENTACIÓN

El trabajo recogido en este libro es el resultado del Proyecto de Investigación realizado en el marco de la Cátedra Desarrollo Directivo Femenino, creada mediante convenio del Gobierno de Aragón y la Universidad de Zaragoza, con la colaboración de la Asociación Directivas de Aragón.

La Cátedra es una muestra del compromiso y apuesta por la igualdad de género por parte de las tres instituciones que participan en la misma, Gobierno de Aragón a través del Departamento de Economía, Planificación y Empleo, la Asociación Directivas de Aragón y la propia Universidad de Zaragoza. El objetivo es favorecer la creación de nuevo conocimiento y promover la difusión de todos los aspectos de interés para la visualización del talento femenino.

A pesar de los avances de los últimos años, las mujeres todavía tienen menor representación en los puestos de responsabilidad de empresas, administraciones públicas, instituciones sanitarias, instituciones educativas y académicas u organizaciones científicas, lo que pone de manifiesto la importancia de seguir trabajando en esta área, y en concreto en el ámbito de la economía aragonesa, tratando así de conseguir una sociedad más igualitaria que permita disfrutar de los beneficios que genera la ocupación de puestos de responsabilidad por mujeres, y que, según se desprende de recientes investigaciones científicas, van desde mayor rentabilidad empresarial y mejoras en la capacidad de innovación y desempeño a la mejor satisfacción de los trabajadores y trabajadoras.

La Cátedra pretende contribuir al fomento de la igualdad de oportunidades en el acceso a los cargos de responsabilidad y dirección en cualquier ámbito organizativo. El objetivo es generar investigación avanzada que permita la adecuada evolución e integración del mundo académico y empresarial, desarrollar una política de formación práctica de los estudiantes universitarios y los profesionales del sector empresarial y visibilizar la carrera directiva para mujeres en edad universitaria, inspirarlas y darles referentes.

El objetivo del trabajo de investigación es analizar la situación del liderazgo femenino en las empresas de Aragón y determinar qué barreras u obstáculos influyen tanto en el acceso como en el desempeño de puestos directivos por parte de las mujeres. Solo si conocemos la situación, podremos desarrollar medidas y mecanismos que permitan corregir las deficiencias detectadas y avanzar, por tanto, hacia la consecución de la igualdad de oportunidades.

Esto se hace desde una doble perspectiva: las empresas aragonesas y las propias directivas en Aragón. En primer lugar, mediante una encuesta a las empresas en Aragón se analiza la situación del liderazgo femenino, qué proporción de directivas hay, en qué áreas están las mujeres directivas, y qué hacen las empresas en materia de igualdad en puestos de responsabilidad. Esto permitirá concienciar a la sociedad y sobre todo a las empresas en Aragón sobre su importancia. En segundo lugar, con el objetivo de estudiar qué dificultades encuentran las mujeres directivas, así como posibles políticas que puedan paliar esas dificultades, se realiza una encuesta a las mujeres directivas de empresas en Aragón. Conocer de primera mano el reto al que se enfrentan las mujeres directivas puede ser clave para aportar ideas, medidas y soluciones para el liderazgo femenino. El trabajo recoge, asimismo, una contextualización histórica y teórica de las aportaciones realizadas por la literatura previa relativa a las barreras y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo, así como en el desempeño de los mismos, y los beneficios que aporta a las empresas su incorporación.

El trabajo se ha basado, pues, en sendas encuestas realizadas a empresas y directivas en Aragón, distribuidas mediante la colaboración de distintas instituciones, tales como el Departamento de Trabajo, Autónomos y Economía Social del Gobierno de Aragón, Directivas de Aragón,

CEOE Aragón, CEPYME Aragón, CEEI Aragón, AJE Zaragoza, Cámara de Comercio, Colegio de Economistas, ADEA, APTA o ARAHEALTH. A todas y cada una de ellas, nuestro más sincero agradecimiento por su colaboración.

Asimismo, queremos mostrar nuestro agradecimiento a las tres instituciones que participan en la Cátedra Desarrollo Directivo: Gobierno de Aragón, Asociación Directivas de Aragón y Universidad de Zaragoza, no solo por su apoyo institucional, sino por el estímulo y la oportunidad que nos han brindado para estudiar el liderazgo femenino en Aragón, tratando así de conocer tanto la situación actual como las políticas y medidas que pueden ser de utilidad para mejorar la misma. En este apartado, queremos hacer una mención especial a las personas que han colaborado con la Cátedra Desarrollo Directivo Femenino en representación de sus respectivas instituciones durante la realización de este trabajo: Marta Gastón Menal, consejera del Departamento de Economía, Planificación y Empleo del Gobierno de Aragón (2015-2023), Soledad de la Puente Sánchez, directora general del Departamento de Trabajo, Autónomos y Economía Social del Gobierno de Aragón (2015-2023), Ana Solana Castillo, presidenta de la Asociación Directivas de Aragón (2006-2021), María Sasot Berges, presidenta de la Asociación Directivas de Aragón (2021-actualidad), Ana Robledo Pascua, vicepresidenta de la Asociación Directivas de Aragón (2006-2021), y Maite Tena Enguita, vicepresidenta de la Asociación Directivas de Aragón (2021-actualidad). A todas ellas, gracias por su apoyo, por creer en la importancia del liderazgo femenino y por haber impulsado el proyecto.

Y finalmente, queremos agradecer la colaboración de todas las empresas y directivas que han participado con la cumplimentación de los correspondientes cuestionarios, dado que sin su colaboración no hubiera sido posible realizar este trabajo de investigación. Esperamos que esta panorámica de la situación actual pueda servir para mejorar la situación futura, tratando así de alcanzar una sociedad más igualitaria y con mejores oportunidades económicas y sociales para las empresas y ciudadanos y ciudadanas en Aragón.



# 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido identificado como la habilidad para guiar, apoyar y motivar a los integrantes de un grupo para conseguir los objetivos. Por eso, los líderes juegan un papel fundamental en toda organización, sea esta pública o privada, y en todos los ámbitos: científico, económico, político, educativo o sanitario, por poner algunos ejemplos.

Mucho se ha escrito en la literatura sobre las cualidades que debería reunir un buen líder; entre ellas pueden mencionarse la responsabilidad, la capacidad de motivación o la comunicación, además de la formación. En definitiva, el líder debe tener una conducta interactiva para alcanzar las metas de la organización.

Las habilidades mencionadas anteriormente pueden ser adquiridas de la misma forma por hombres y mujeres; sin embargo, existen importantes diferencias en su acceso a puestos de liderazgo. Son las barreras calificadas como *techo de cristal* o *laberintos del liderazgo* las que obstaculizan el camino de las mujeres a puestos de responsabilidad. Este muro invisible está constituido por un entramado de estructuras, estereotipos y creencias que introducen dificultades para que las mujeres lleguen a puestos de responsabilidad.

Afortunadamente, en los últimos años se han producido avances en todos los ámbitos: ha crecido el número de mujeres en los puestos de di-

rección de las empresas, en los consejos de administración, en los puestos de responsabilidad política, en las instituciones académicas y en las organizaciones sanitarias. Pero, como se constata en diversas fuentes estadísticas, en la mayoría de estos ámbitos los avances han sido muy lentos y queda bastante camino por recorrer.

En este contexto, el presente trabajo de investigación pretende analizar la situación del liderazgo femenino en las empresas de Aragón y determinar qué barreras u obstáculos influyen tanto en el acceso como en el desempeño de puestos directivos por parte de las mujeres.

Este objetivo general puede concretarse en los siguientes objetivos específicos:

- a) Contextualizar histórica y teóricamente las aportaciones realizadas por los estudios existentes referidos a las barreras y obstáculos a que se enfrentan las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo, así como en el desempeño de los mismos, y los beneficios que aporta para las empresas su incorporación.
- b) Conocer la situación del liderazgo femenino en Aragón, qué proporción de directivas hay, en qué áreas están las mujeres directivas y qué hacen las empresas en materia de igualdad en puestos de responsabilidad. Esto permitirá concienciar a la sociedad y sobre todo a las empresas en Aragón sobre su importancia. Para dar cumplimiento al mismo, se ha elaborado una encuesta que ha sido dirigida a las empresas aragonesas.
- c) Estudiar qué dificultades encuentran las mujeres directivas, así como posibles políticas que puedan paliar esas dificultades. Conocer de primera mano el reto al que se enfrentan las mujeres directivas puede ser clave para aportar ideas, medidas y soluciones para el liderazgo femenino. Este tercer objetivo se ha analizado mediante una encuesta a las mujeres directivas en la que se pregunta su opinión sobre las barreras del liderazgo femenino y los obstáculos encontrados una vez alcanzado el puesto.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos, además de esta introducción. En el siguiente capítulo hacemos referencia al contexto en el que

se realiza el trabajo, y se lleva a cabo una revisión de la literatura previa. Posteriormente nos referimos a los objetivos del trabajo y la metodología utilizada en el mismo. El cuarto capítulo recoge los resultados de ambas encuestas, y finalizamos con las conclusiones del trabajo.



# ÍNDICE

Presentación .....	9
1. Introducción .....	13
2. Marco teórico y revisión de la literatura .....	17
2.1. Presencia actual de la mujer en cargos directivos .....	18
2.2. Marco legal y social .....	19
2.3. Barreras .....	21
2.3.1. Barreras externas.....	21
2.3.2. Barreras internas.....	24
2.4. Estilos de liderazgo .....	26
2.5. Valor del liderazgo femenino .....	28
2.6. Revisión de la literatura.....	30
3. Estudio sobre el liderazgo femenino en Aragón.....	33
3.1. Objetivos del estudio .....	33
3.2. Contextualización del estudio .....	34
3.3. Metodología.....	36
4. Resultados .....	41
4.1. Encuesta a directivas .....	41
4.1.1. Percepción de las directivas sobre el liderazgo femenino..	45
4.1.2. Barreras en el acceso a puestos de dirección .....	49
4.1.3. Obstáculos una vez alcanzado el puesto de dirección.	52
4.1.4. Estilos de liderazgo .....	57
4.1.5. Beneficios de incorporar a las mujeres a los equipos directivos .....	60
4.1.6. Políticas y medidas que facilitan la igualdad .....	62

4.2. Encuesta a empresas.....	66
4.2.1. Percepción de los encuestados sobre el liderazgo femenino .....	73
4.2.2. Estilos de liderazgo .....	77
4.2.3. Beneficios de incorporar a las mujeres a los equipos directivos .....	80
4.2.4. Políticas y medidas que facilitan la igualdad .....	84
5. Conclusiones.....	93
Resultados de la encuesta a mujeres directivas.....	95
Resultados de la encuesta a empresas.....	99
Bibliografía .....	105
Anexos .....	111
Anexo I. Estructura encuesta a mujeres .....	111
Anexo II. Estructura encuesta a empresas.....	116

*Este libro se terminó de imprimir  
en los talleres del Servicio de Publicaciones  
de la Universidad de Zaragoza  
en diciembre de 2023*









Avanzar en el liderazgo femenino es uno de los retos de la economía actual, una vez contrastados los beneficios que puede tener a nivel económico, social o medioambiental. Este libro pretende contribuir a este avance analizando la situación del liderazgo femenino en las empresas de Aragón y tratando de determinar qué barreras u obstáculos influyen en el acceso y desempeño de estos puestos de responsabilidad por parte de las mujeres, así como las medidas y políticas que llevan a cabo las empresas en materia de igualdad. Finalmente, se trata de identificar qué medidas podrían ser útiles, tanto desde la perspectiva de las directivas como de las empresas, para avanzar en la igualdad de género en los puestos de responsabilidad empresarial.



Prensas de la Universidad  
**Universidad Zaragoza**

CÁTEDRA

Desarrollo  
Directivo  
Femenino



**MARÍA AGUILAR**

graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Zaragoza, es profesora de secundaria en el IES Ítaca de Zaragoza. Ha participado en investigaciones relacionadas con el liderazgo femenino y los obstáculos y limitaciones que encuentran las mujeres en puestos de responsabilidad en empresas e instituciones públicas.

**ISABEL BRUSCA**

es catedrática en Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Zaragoza. Entre sus líneas de investigación, puede destacarse el liderazgo femenino, con trabajos sobre la participación de la mujer en puestos de responsabilidad y el empresariado femenino. Actualmente es directora de la Cátedra Desarrollo Directivo Femenino.

**MARGARITA LABRADOR**

es profesora titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Zaragoza. Ha desarrollado investigaciones sobre el liderazgo femenino en puestos directivos de empresas e instituciones. Actualmente es vicerrectora de Economía de la Universidad de Zaragoza y forma parte de la comisión mixta de seguimiento de la Cátedra Desarrollo Directivo Femenino.