

# MUJER Y EMPLEO:

## LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LAS MUJERES CUALIFICADAS



**MUJER Y EMPLEO:  
LA TRAYECTORIA PROFESIONAL  
DE LAS MUJERES CUALIFICADAS**

Realizado por el Observatorio Ocupacional  
del Servicio Público de Empleo Estatal (INEM)  
con la colaboración del Círculo de Progreso.

NIPO 215-05-069-3

## INDICE

### **1 INTRODUCCIÓN** **5**

---

### **3 LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LA MUJER CUALIFICADA**

---

#### **3.1 HOMOGENEIDAD DE LA CARRERA PROFESIONAL** **1**

#### **3.2 DIFERENCIACIÓN DE FASES**

#### **3.3 ¿QUÉ DECISIONES CLAVE DEFINEN LA CARRERA?**

#### **3.4 ELEMENTOS RECURRENTES EN LA CARRERA PROFESIONAL**

#### **3.5 PANORÁMICA DE TRAYECTORIAS**

##### **3.5.1 TRAYECTORIA ACADÉMICA**

##### **3.5.2 TRAYECTORIA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

##### **3.5.3 TRAYECTORIA ARTÍSTICA-CULTURAL**

##### **3.5.4 TRAYECTORIA DIRECTIVA**

##### **3.5.5 TRAYECTORIA EMPRESARIAL**

##### **3.5.6 TRAYECTORIA INSTITUCIONAL**

##### **3.5.7 TRAYECTORIA LIBERAL**

##### **3.5.8 TRAYECTORIA POLÍTICA**

### **4 EL PAPEL DE LAS FASES INICIALES**

---

#### **4.1 EXISTENCIA DE MODELOS O REFERENTES**

#### **4.2 CONTINUIDAD RESPECTO A TRAYECTORIAS FAMILIARES**

#### **4.3 VOCACIÓN**

#### **4.4 IMPACTO DE LA FORMACIÓN**

### **5 LA INFLUENCIA DEL CONTEXTO PROFESIONAL**

---

#### **5.1 PERCEPCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO**

#### **5.2 HABILIDADES O ESTILOS DE GESTIÓN FEMENINOS**

#### **5.3 MEDIDAS DE CONCILIACIÓN Y ACCIÓN POSITIVA**

#### **5.4 CAUSAS DE LA BAJA PRESENCIA**

### **6 LA INFLUENCIA DEL CONTEXTO PERSONAL**

---

#### **6.1 ROLES DE GÉNERO**

**6.2 EXPECTATIVAS GENERACIONALES**

**6.3 FRENOS FUTUROS**

**7 EXPECTATIVAS Y GÉNERO EN LAS FASES INICIALES**

---

**7.1 APORTACIÓN DEL PERIODO FORMATIVO**

**7.2 PERSPECTIVAS DE CARRERA**

**7.3 INFLUENCIA DEL GÉNERO EN LA CARRERA PROFESIONAL**

**7.4 POSIBILIDADES GENERACIONALES Y FORMACIÓN**

**8 TRAYECTORIA PROFESIONAL Y REGIONES**

---

**8.1 TRAYECTORIAS CENTRALES Y PERIFÉRICAS**

**8.2 EXPECTATIVAS Y REALIDAD REGIONAL**

**9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

**9.1 CONTINUIDAD, HOMOGENEIDAD Y ABANDONO**

**9.2 METAS, VALORES Y VOCACIÓN**

**9.3 OPCIONES, DECISIONES Y ROLES**

**9.4 DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO Y RETRIBUTIVA**

**9.5 MAPA DE ACTUACIONES**

**10 APÉNDICE METODOLOGÍA**

---

**10.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

**10.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

**10.3 REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA**

**10.4 SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

**10.5 DISEÑO DEL PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

**10.5.1 DISEÑO BÁSICO**

**10.5.2 DISEÑO DETALLADO**

**SECCIÓN 1: LA CARRERA PROFESIONAL**

**SECCIÓN 2: FORMACIÓN Y FASES INICIALES**

**SECCIÓN 3: CONTEXTO PROFESIONAL**

**SECCIÓN 4: CONTEXTO PERSONAL**

## 1 Introducción

La incorporación de la mujer al mundo laboral ha supuesto una de las mayores transformaciones dentro de las sociedades occidentales en el último medio siglo. Tras sus inicios en los Estados Unidos y el Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial, las mujeres han ido progresivamente incrementando su presencia en los ámbitos más diversos.

Sin embargo, esta incorporación dista de ser completa en nuestra sociedad. Existe un amplio consenso, dentro de los ámbitos académico, político y empresarial, alrededor del hecho de que esta incorporación nos es todavía completa, especialmente dentro del contexto del empleo cualificado. Este consenso se expresa a menudo alrededor de una única cuestión ¿por qué se encuentran tan pocas mujeres en los puestos de máxima responsabilidad?

Dentro de la circunstancia que define la realidad profesional y personal de cada mujer, este estudio ha centrado su atención en dos elementos: las opciones y las decisiones. Las opciones representan el ámbito de libertad del que dispone cada mujer a la hora de configurar su carrera profesional.

Desde un punto de vista vital, la mayor parte de las opciones tienen un carácter contingente y son mutuamente excluyentes entre sí. Por ello, son las decisiones las que van determinando la opción escogida en cada momento, y definiendo progresivamente el abanico de opciones futuras. A través de estas decisiones se construye la carrera vital y profesional de la mujer.

Es a través del estudio de las opciones posibles y las decisiones tomadas, este estudio se plantea responder a la pregunta fundamental anteriormente presentada. Y al contestar a dicha pregunta, también espera poner de manifiesto factores y circunstancias que, en cada momento de la fase vital, pueden limitar el número de opciones, o determinar ciertas decisiones.

Con todo ello, todos aquellos implicados en lograr una mayor presencia de la mujer en el empleo cualificado, junto con las propias mujeres, van a disponer de un diagnóstico y una guía que permita una mejor toma de decisiones y diseño de iniciativas.

El presente estudio se articula en torno al concepto de carrera profesional y, cada uno de los capítulos que siguen intenta responder a las cuestiones de cómo la mujer estructura su carrera profesional, y qué factores que influyen en el desarrollo de la misma. Adoptando un punto de vista cronológico, los elementos considerados han sido las expectativas iniciales, la fase formativa, la propia estructura de la carrera y la influencia en la misma de los contextos personal y profesional.

Entre los resultados más significativos, las respuestas obtenidas han permitido identificar la importancia relativa de las decisiones formativas, personales y profesionales en la configuración de la carrera profesional. Así mismo se ha podido identificar trayectorias profesionales homogéneas y heterogéneas, así como más adecuadas para las fases iniciales y finales de la carrera profesional. Por último se ha valorado la importancia del elemento vocacional y de generación de metas finales como elementos articuladores de una carrera.

Se centra su atención en las fases iniciales de la carrera con especial atención a los elementos formativos y su efecto a largo plazo. Se determina su efecto a largo plazo tanto en términos de continuidad de una trayectoria profesional dada, como en la construcción de una vocación o unos valores con una presencia continua en todo el avatar profesional y personal de la mujer.

El impacto de la formación se mide en diversas dimensiones que van desde los meros conocimientos hasta la definición de valores o la construcción de una red de relaciones. Estos impactos han sido valorados y contrastados con la

coherencia que cada mujer percibe entre su carrera profesional y la formación recibida en las fases iniciales de su carrera.

Una vez valorado el impacto de las fases iniciales y formativas en la carrera profesional, este estudio continúa analizando dos elementos contextuales, - es decir propios de la circunstancia que rodea a cada mujer profesional – en el conjunto de la carrera. Estos elementos son el contexto profesional y el contexto personal.

Bajo la etiqueta de contexto profesional se agrupan aquellos factores que influyen, exclusivamente dentro del contexto profesional, en el número de opciones disponibles para la mujer y que, simultáneamente forman parte de los factores que considera en sus decisiones.

El primer elemento contextual analizado ha sido el impacto percibido por el mero hecho de ser mujer en términos de discriminación de género, retributiva y la existencia de comportamientos basados en la solidaridad de género.

Tras este impacto percibido se han abordado la existencia de cualidades o estilos de gestión femeninos junto con la existencia, percepción y valoración de políticas de conciliación y acción positivas

Por último, y desde esta óptica del contexto profesional, se ha preguntado directamente a las mujeres sobre las causas de su menor presencia en el ámbito del empleo cualificado con especial énfasis en discriminar el impacto cronológico de impactos sociales, sectoriales o culturales.

El contexto personal influye sobremanera en el desarrollo de la carrera. Este contexto se plantea de una forma simplificada como un contraste entre el pasado y el futuro. El pasado esta representado por la asunción de roles por parte de la mujer como marcos de referencia para las mujeres en cuanto a

patrones de comportamiento. Bajo este prisma se considera la propia aceptación del concepto de rol, el grado de diferenciación de roles masculinos y femeninos junto con la percepción de permanencia de roles tradicionales y de aparición de nuevos roles

La influencia del futuro se ha valorado en términos de expectativas generacionales y de visión o previsión de frenos futuros. De esta forma el contexto personal queda encuadrado como un delicado ajuste entre la circunstancia personal presente y la razón vital futura.

A través de una encuesta directa se ha preguntado a nuestros recién titulados, tanto hombres como mujeres, sobre sus expectativas profesionales; y sobre los factores que en su opinión van a resultar críticos en su carrera. El contraste de las valoraciones entre ambos aporta una visión final de los retos reales y percibidos de la presencia de la mujer en el empleo cualificado a principios del siglo XXI. Se complementa la información con un estudio del impacto de las diferencias regionales en la construcción de la carrera profesional de la mujer.

Finalmente, la respuesta a la pregunta inicial es explicitada en unas breves conclusiones y recomendaciones, donde se destacan algunos elementos que a la luz de los resultados de este estudio deberían ser considerados por todos aquellos preocupados por la presencia de la mujer en el ámbito del empleo cualificado, bajo el prisma de su empleabilidad.

## **2 La Trayectoria profesional de la mujer cualificada**

El concepto de trayectoria profesional ha mostrado una evolución paralela al propio empleo cualificado. Si tradicionalmente este concepto se circunscribía a la permanencia dentro de un sector, una función o incluso una misma empresa, la mayor diversidad de carreras profesionales ha obligado a ampliar su alcance.



La definición de trayectoria profesional utilizada en este estudio ha sido: “conjunto de responsabilidades ejercidas por un profesional de forma secuencial, vinculadas a la responsabilidad anterior, dentro de un esquema de reglas competitivas homogéneas”.

Como queda descrito en la metodología, el criterio de esquema competitivo homogéneo permite identificar ocho grandes trayectorias, cuyas características más relevantes han sido expuestas en el capítulo precedente. Cada una de ellas queda caracterizada internamente por una percepción común de misión, unas reglas de progresión profesional, y unas métricas de evaluación profesional compartidas. Dichas trayectorias son: académica, administraciones públicas, artística-cultural, directiva, empresarial, institucional, liberal y política.

La relación que une trayectoria y carrera profesional es fundamental dentro de este estudio. Las trayectorias son consideradas como los ladrillos básicos que permiten construir la carrera profesional. De forma más precisa, la carrera profesional se construye mediante la sucesión de trayectorias profesionales, en vez de una secuencia de puestos.

Bajo esta aproximación, la carrera profesional de las mujeres puede desarrollarse de forma lineal dentro del cauce de una única trayectoria, o bien presentar múltiples saltos entre diversas trayectorias. Estos cambios de trayectoria resultan de suma importancia puesto que, en numerosas ocasiones, el salto entre diversas trayectorias constituye un efectivo mecanismo de conciliación.

La posibilidad de elección entre trayectorias más o menos exigentes permite introducir, en un determinado momento, un grado de libertad adicional en las opciones profesionales y personales que redundará en una mayor capacidad de elección de carrera.

A lo largo de este capítulo se dará respuesta a una de las preguntas básicas de este estudio ¿cómo es la carrera profesional de la mujer cualificada?. Para ello, y siguiendo una aproximación deductiva, que se inicia con lo general y deriva hacia lo específico, se responderán a cuatro preguntas derivadas de la anterior:

- ¿Es homogénea la carrera profesional de las profesionales cualificadas?
- ¿Existen fases claramente definidas?
- ¿Qué decisiones clave definen la carrera?
- ¿Existen factores recurrentes?

Estas respuestas se complementan con la identificación de los saltos entre diversas trayectorias, que permiten identificar las relaciones existentes entre ellas, comúnmente denominadas “pasarelas de trayectorias”. Unas relaciones basadas en profundas asimetrías que permiten identificar trayectorias receptoras y donantes de profesionales.

## 2.1 Homogeneidad de la carrera profesional

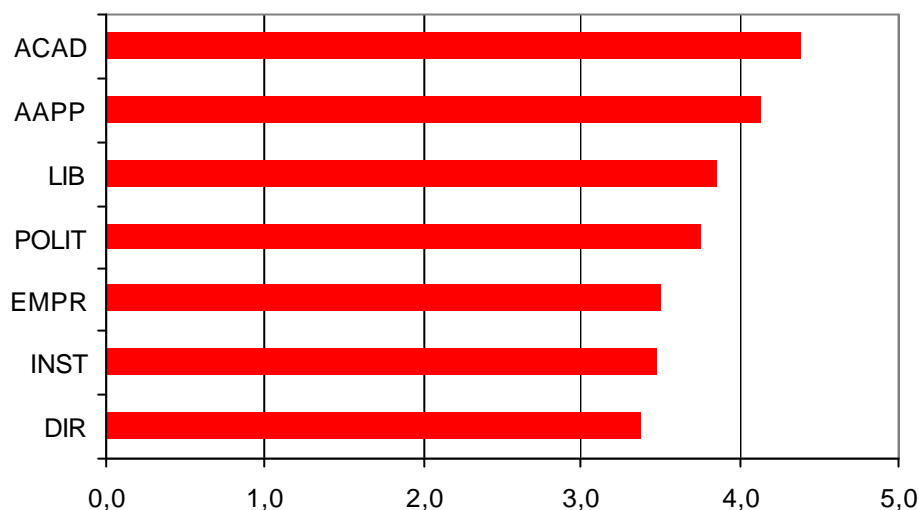
La homogeneidad de la carrera es el primer elemento considerado en el análisis de la carrera profesional de la mujer. Su estudio parte de la percepción que cada mujer tiene del conjunto de su carrera, de los elementos que la cohesionan, y de las fases y trayectorias que la jalonan.

Considerando la visión de conjunto que las profesionales cualificadas tienen de su propia carrera profesional, - precisando si esta es homogénea o muy diversa -, las profesionales españolas perciben su carrera profesional como claramente homogénea (Graf. 1).



Graf. 1. Homogeneidad de la carrera profesional

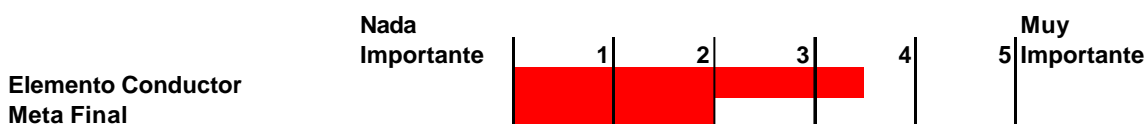
La percepción de la homogeneidad de la carrera muestra diferencias significativas entre las distintas trayectorias. Así, pueden identificarse trayectorias muy homogéneas como la académica, artística y administraciones públicas. Por el contrario, entre las directivas o empresarias predomina una concepción más diversa de su carrera.



**Graf. 2. Homogeneidad de la carrera y trayectorias profesionales**

Una visión tan homogénea de la carrera profesional se debe a la acción de dos factores que dotan de coherencia a la carrera profesional: la existencia de un elemento conductor vocacional, o de una clara meta profesional.

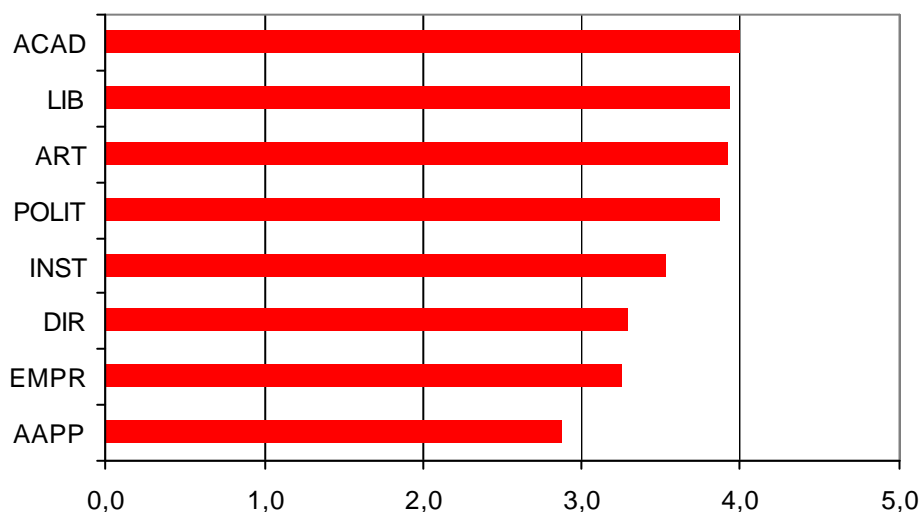
Las entrevistas ponen de manifiesto cómo la coherencia de la carrera profesional proviene de un hilo conductor vocacional, con un papel muy secundario de metas claramente definidas (Graf. 3). En palabras sencillas, para la profesional española es mucho más importante el desarrollo de una visión interna (vocación) que una externa (meta) en la construcción de su carrera.



**Graf. 3. Elementos de cohesión en la carrera profesional**

La percepción mayoritaria una carrera cohesionada por un elemento conductor vocacional, se ve poco condicionada por la madurez de la carrera. Este resultado pone de manifiesto hasta qué punto, los elementos de cohesión en la carrera se definen en sus fases más tempranas.

Las trayectorias académica, liberal y artística son las que perciben con mayor intensidad este hilo conductor. En el extremo opuesto se encuentran las administraciones públicas (Graf. 4) que, como se verá más adelante presentan una visión mucho más finalista de su carrera.

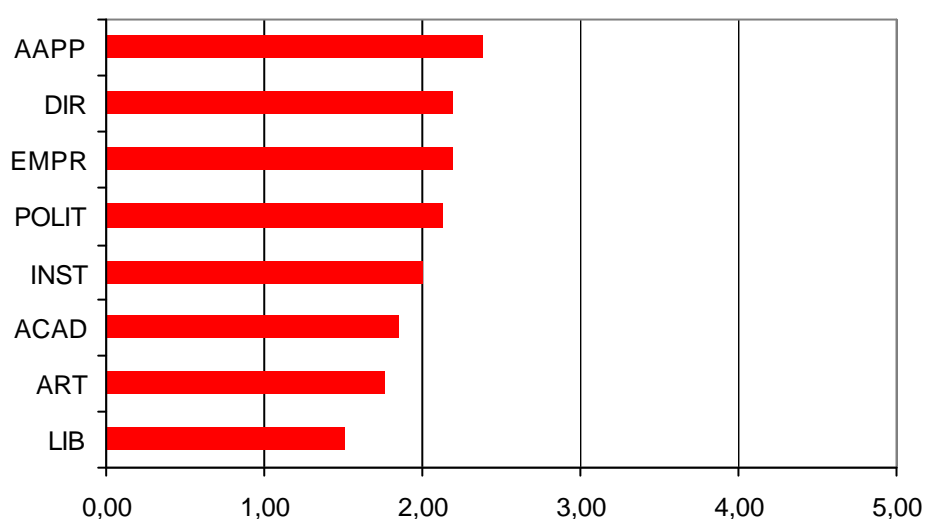


**Graf. 4. Elemento conductor y trayectorias profesionales**

Como se ha comentado anteriormente, junto con la visión de la carrera articulada en torno a un hilo conductor, se encuentra la de una carrera profesional orientada hacia una meta definida. Una visión mucho menos extendida que la anterior entre las profesionales españolas y que puede suponer una de las principales diferencias respecto a como el hombre concibe su carrera profesional. En algunos estudios, la fijación de metas se asocia en

mayor medida al hombre que a la mujer, aduciendo incluso bases biológico-evolutivas.

Sin embargo, existen trayectorias específicas donde esta visión finalista juega un papel importante. Este es el caso de las administraciones públicas, donde la sensación de meta es fuerte en detrimento de la percepción de elemento conductor (Graf. 5). Sin duda, un efecto inducido por el sistema de acceso y promoción basado en un sistema de oposiciones.



**Graf. 5. Meta y trayectorias profesionales**

El análisis cruzado de ambos elementos de cohesión muestra una relación negativa entre ambos. En otros términos, una mayor importancia de las metas implica una menor relevancia del elemento conductor vocacional. Un resultado que apunta a que ambos elementos son contrapuestos en la construcción de la carrera profesional, en vez de actuar de forma simultánea.

## 2.2 Diferenciación de fases

La homogeneidad de la carrera profesional está muy vinculada con tres factores que implican cambios de sentido en la misma. Estos factores son la

fase formativa inicial, las distintas fases identificadas dentro de la propia carrera, y los cambios de trayectoria que se han dado en la misma.

En este sentido debe resaltarse la diferencia entre fases en la carrera y cambios de trayectoria. A la luz de las entrevistas, las fases definidas en su carrera profesional no se relacionan de forma unívoca con cambios de trayectoria. Por ejemplo, en ocasiones un cambio personal dentro de una trayectoria es percibido como un hito profesional que define una nueva fase, en mayor medida que un cambio entre trayectorias.

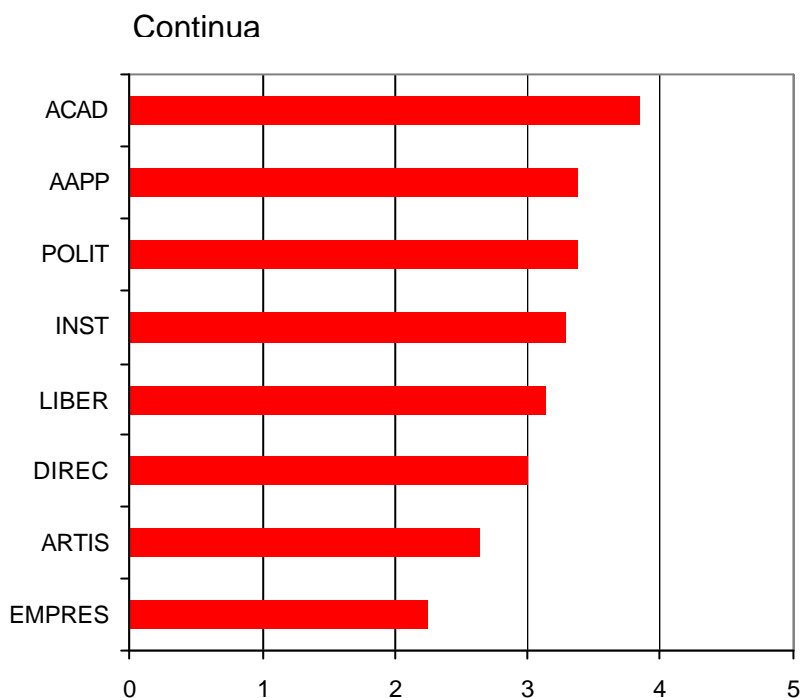
De acuerdo a esta aproximación, el primer elemento considerado ha sido la existencia de un periodo formativo claramente definido. La percepción de la fase formativa puede variar entre la visión de un periodo cronológico perfectamente acotado, y una fase que se extiende de forma continua a lo largo de toda la carrera profesional. Los resultados indican que la visión de un periodo formativo acotado predomina sobre una formación continuada (Graf. 6).



Graf. 6. ¿Cómo percibe su fase formativa?

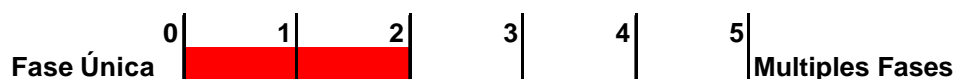
Este resultado apenas varía con la madurez profesional de las mujeres entrevistadas. Al igual que ocurría con los elementos que cohesionan la carrera, la percepción de la formación se construye en las fases tempranas, y está especialmente vinculada con la trayectoria profesional de la entrevistada.

En este sentido, **el carácter extendido de la formación a lo largo de la carrera está especialmente presente en la trayectoria empresarial**, donde el aprendizaje a través de la acción (learning by doing) es la tónica dominante (Graf.7).



**Graf. 7. Fase formativa y trayectorias**

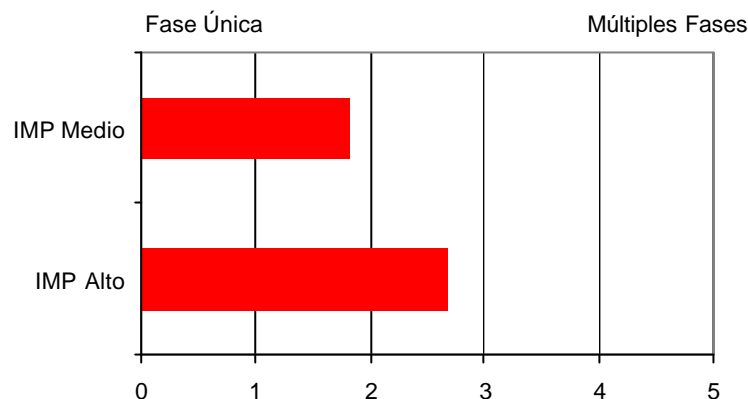
Tras la singularidad del periodo formativo, la diferenciación de fases dentro de la carrera muestra los cambios percibidos en la misma, más allá de los cambios de trayectoria. En este sentido se han identificado hitos que definen nuevas fases tan diversas como nuevas responsabilidades en un mismo puesto, proyectos clave, modificaciones en la situación familiar o cambios en el lugar de residencia.



**Gráf. 8. Diferenciación de fases en la carrera**

El grado de diferenciación de fases se vincula de forma muy estrecha con la madurez profesional. **A medida que la carrera profesional madura, la diferenciación de fases se incrementa** (Graf. 9) como consecuencia de la

mayor extensión cronológica, y la mayor riqueza de elementos y circunstancias que han podido actuar sobre ella.



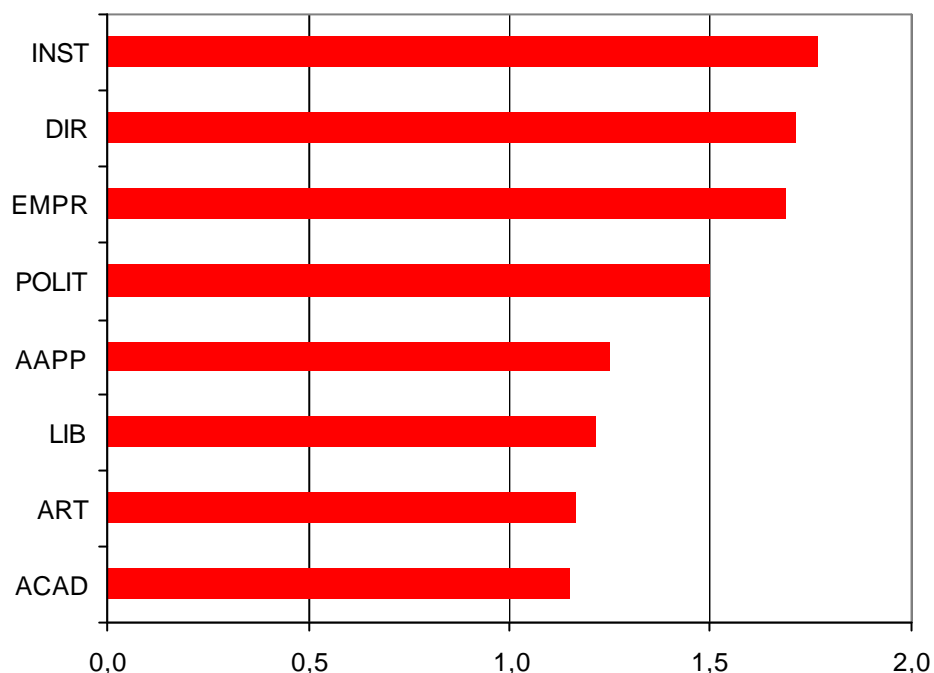
Gráf. 9. Diferenciación de fases y madurez

Si las diferencias por grado de madurez son importantes, aun lo son mas entre distintas trayectorias. Los resultados permiten identificar **trayectorias muy diversas, como la institucional o la directiva, caracterizadas por una gran diversidad interna.**

Frente a ellas, **aparecen trayectorias muy lineales, como la artística o las administraciones públicas,** en las que las fases aparecen muy diluidas en una carrera muy homogénea.

.Sin duda, los resultados más interesantes se obtienen al considerar las diferencias entre las distintas trayectorias (Graf. 10). Estas diferencias permiten identificar **trayectorias cerradas como la académica, liberal o artístico-cultural, con pocas probabilidades de cambio a otra trayectoria.** Frente a ellas se sitúan las **trayectorias abiertas como la institucional o la directiva,** donde el salto entre trayectorias es más frecuente.





Gráf. 10. Número de trayectorias

### 2.3 ¿Qué decisiones clave definen la carrera?

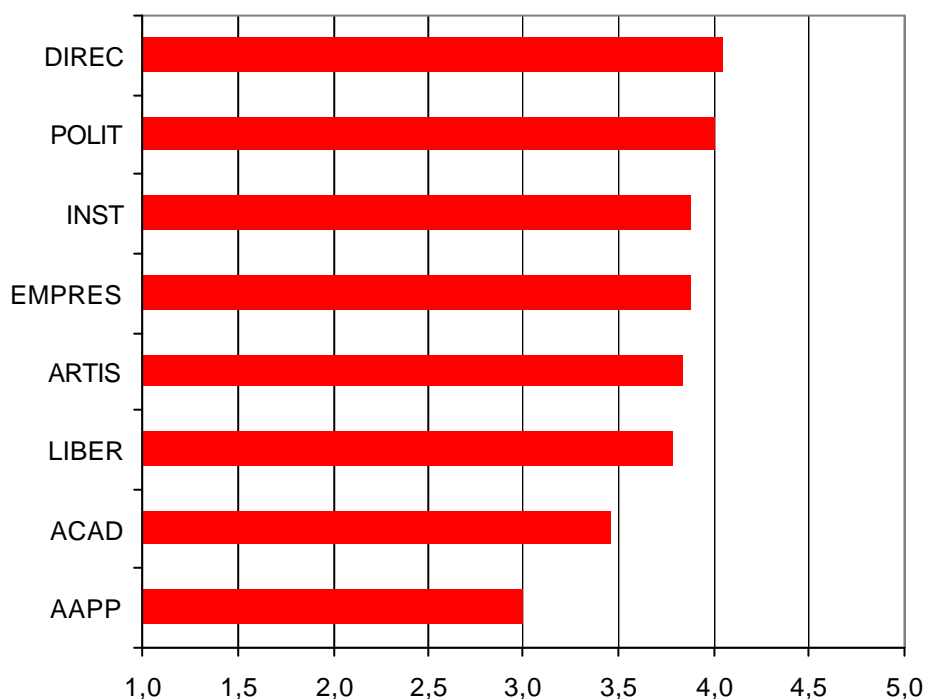
Los cambios de fase y trayectoria son el resultado de un proceso de toma de decisiones sobre las opciones posibles. Dada la diversidad de factores que determinan dichas decisiones, estas se han agrupado de acuerdo a su factor desencadenante diferenciando entre decisiones de carácter formativo, personal y profesional.

Dentro de las tres grandes categorías de decisiones, **destaca la relevancia otorgada a las decisiones de carácter profesional**, frente a las de tipo personal o formativo en la configuración de la carrera profesional. Un resultado que debe ser matizado para las distintas trayectorias y para los distintos grados de madurez.

Considerando las distintas trayectorias profesionales, cabe destacar la notable importancia de las decisiones profesionales en todas ellas, con la única

excepción de las académicas y las administraciones públicas (Gráf 11). La valoración conjunta se va muy reforzada por este elevado grado de consenso.

En todo caso, no puede establecerse una relación entre las decisiones personales y las profesionales. Ello confirma que obedecen a mecanismos y desencadenantes muy distintos, que se traduce en una **visión compartimentada de la realidad personal y profesional**. Bajo esta óptica, las decisiones profesionales se valoran según su efecto en la vida profesional, y las personales en base a su impacto en la vida personal, evitando considerar efectos cruzados.

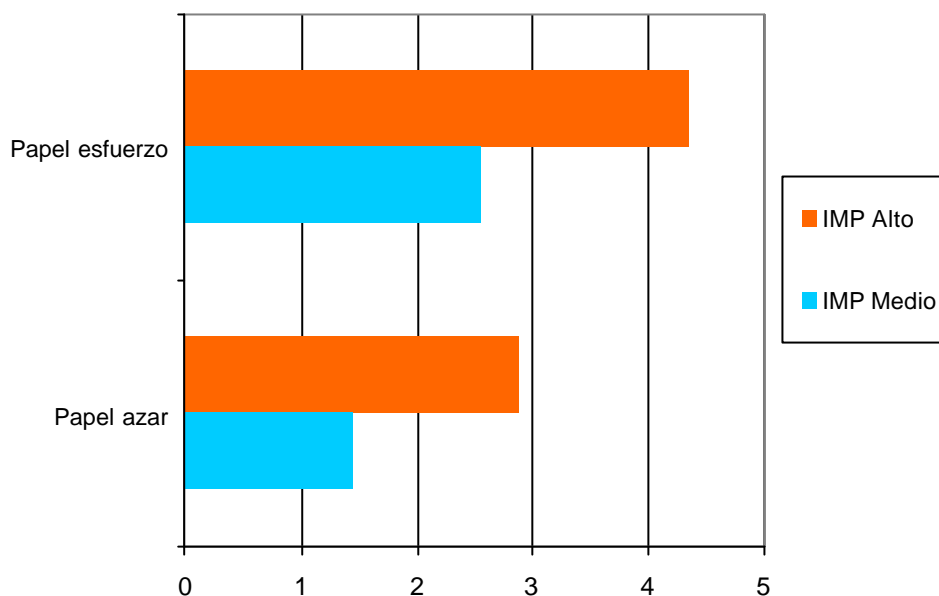


**Graf. 11. Decisiones profesionales y trayectorias**

## 2.4 Elementos recurrentes en la carrera profesional.

Las entrevistas han puesto de manifiesto la alta valoración del esfuerzo como elemento clave en la carrera profesional. En su comparación con el azar, el esfuerzo es valorado muy por encima de la importancia dada al azar en todas las trayectorias y en todos los

grados de madurez considerados. Sin embargo, una mayor madurez profesional se traduce en una percepción más clara de la relevancia de ambos factores (Gráf. 12).



Gráf. 12 Esfuerzo , azar y madurez profesional

## 2.5 Panorámica de trayectorias

Esta panorámica genérica finaliza con una aproximación individualizada a cada una de las ocho trayectorias profesionales consideradas en este estudio. Para cada una de ellas se aporta una breve descripción, así como una referencia concisa a los elementos que la singularizan.

Para identificar estos elementos singulares se ha considerado la valoración de los 56 indicadores definidos. El valor promedio de cada uno de los indicadores para cada trayectoria se ha comparado respecto al conjunto de trayectorias.

Esta comparación permite catalogar cada indicador para cada trayectoria dentro de tres intervalos, correspondientes a **valores máximos, medios y**

**mínimos.** La definición de dichos intervalos se muestra en el cuadro adjunto (Cuadro 1).

Intervalo	Valor del Indicador para la Trayectoria
Máximo	Superior a $\bar{x} + 0,8\frac{1}{2}R$
Medio	Entre $\bar{x} - 0,8\frac{1}{2}R$ y $\bar{x} + 0,8\frac{1}{2}R$
Mínimos	Inferior a $\bar{x} - 0,8\frac{1}{2}R$
$\bar{x}$ : Media del valor del indicador en el conjunto de trayectorias R: Rango del indicador en el conjunto de trayectorias	

**Cuadro 1 – Intervalos de Indicadores**

De forma complementaria, para cada una de las trayectorias se muestra el conjunto de indicadores con sus valores específicos, comparado con el valor para ese mismo indicador mostrado por el conjunto de la muestra de entrevistas.

### 2.5.1 Trayectoria Académica

La trayectoria académica engloba todas aquellas posiciones que desarrollaran su tarea dentro de instituciones educativas y de investigación científica, con nivel igual o superior al universitario. La definición engloba tanto actividades docentes, como de investigación o gestión.

La trayectoria académica destaca por mostrar el **mayor grado de homogeneidad en la carrera** de sus profesionales. Una homogeneidad que se apoya en un fuerte hilo conductor de carácter vocacional, al que en determinadas fases de la carrera se incorpora una meta definida, asociada en

muchas de las entrevistas a mecanismos de acceso a la carrera basados en oposiciones.

Esta trayectoria destaca también por el **elevado peso de las decisiones claves formativas** en la configuración de la carrera, en detrimento de las profesionales y sobre todo las personales.

La relevancia de los factores formativos también queda reflejada en la aportación del propio periodo formativo. **El impacto de la formación es muy significativo en la fijación de valores y en la propia definición de la trayectoria personal.** Además dicho impacto se ve fortalecido por la presencia más alta de modelos o referentes que, - al contrario del conjunto de trayectorias -, se localizan tanto dentro como fuera del entorno familiar. Todo ello da como resultado el valor más alto de coherencia entre la trayectoria y la formación recibida.

Prácticamente la totalidad de los indicadores asociados al contexto profesional muestran unos valores medios para esta trayectoria. La excepción más significativa aparece en una elevada percepción de género en el entorno, que no queda confirmada con la percepción personal directa. El área académica también se sitúa en los valores mínimos de existencia de equipos femeninos, y en la percepción de la existencia de medidas de acción positiva en su entorno.

Más significativa es la valoración que se realiza en esta trayectoria de los factores que determinan una baja presencia de la mujer en su entorno laboral. Las académicas se caracterizan por una **valoración máxima de los condicionantes personales, y un peso mínimo a la cultura social del entorno.** Una valoración a la que no son ajenos los procesos de ascenso meritocrático asociados al mundo académico.

Desde el punto de vista del contexto personal, las académicas son el grupo que más ha basado sus expectativas generacionales en el rol tradicional. Por ello

no es de extrañar que también sea **el grupo donde el grado de superación de las expectativas generacionales sea mayor.**

Para finalizar, en la visión futura, las académicas destacan por una muy baja valoración de los valores de la mujer como freno profesional futuro. Una valoración que es acorde con una de las trayectorias donde los procesos de promoción se encuentran más formalizados.

	Conjunto	Académica	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	4,4	Máximo
Elemento Conductor	3,6	4,0	Máximo
Meta Final	2,0	1,8	Intermedio
Fase Formativa Continua	3,1	3,8	Máximo
Diferenciación Fases	2,2	2,2	Intermedio
Cambios Trayectorias	1,3	1,2	Mínimo
Dec. Clave Formativas	2,4	3,2	Máximo
Dec. Clave Profesionales	3,6	3,5	Intermedio
Dec. Clave Personales	2,7	2,5	Mínimo
Ajuste Fase / Decisión	3,0	2,6	Mínimo
Papel esfuerzo	3,8	3,9	Intermedio
Papel azar	2,5	2,5	Intermedio

	Conjunto	Académica	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	1,7	Intermedio
Referente no Familiar	1,1	1,6	Máximo
Definición Objetivo	2,8	2,6	Mínimo
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	1,5	Intermedio
Continuidad Valores Familiares	2,2	2,5	Intermedio
Continuidad Vocacional	3,3	3,4	Intermedio
Formación Conocimientos	2,7	3,0	Intermedio
Formación Valores	2,6	3,3	Máximo
Definición Trayectoria	3,3	3,8	Máximo
Impacto Contactos Personales	2,3	2,6	Intermedio
Coherencia Formación / Trayectoria	3,4	3,7	Máximo

	Conjunto	Académica	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,6	Intermedio
Discr. Género (Entorno)	2,0	2,2	Máximo
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	0,8	Intermedio
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	1,5	Intermedio
Solidaridad género	0,7	0,7	Intermedio
Habilidades femeninas	2,8	2,8	Intermedio
Estilo de gestión femeninos	1,6	2,1	Intermedio
Equipos Femeninos	0,1	0,0	Mínimo
Sectores Masc. / Femen.	0,5	0,5	Intermedio
Necesidad Med. Conciliación	2,3	1,6	Intermedio
Existencia Med. Conciliación	0,7	0,7	Intermedio
Eficacia Medidas Conciliación	0,7	0,8	Intermedio
Existencia Cuotas Entorno	1,2	1,0	Mínimo
Valoración Cuotas Entorno	2,0	2,3	Intermedio
Cronología Incorporación Mujer	1,7	2,2	Intermedio
Cultura Social	2,3	1,5	Mínimo
Cultura Sectorial	0,7	0,8	Intermedio
Cultura Empresa	1,0	0,6	Intermedio
Valores Personales	3,2	3,4	Intermedio
Condicionantes Personales	2,8	3,5	Máximo

	Conjunto	Académica	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	3,8	Intermedio
Roles masculinos / femeninos	2,4	3,0	Intermedio
Roles no renunciables mujer	2,1	2,5	Intermedio
Nuevos roles femeninos	0,9	1,2	Intermedio
Nuevos roles masculinos	0,9	1,2	Intermedio
Inadecuación roles	0,6	0,5	Intermedio

Expectativas Rol Tradicional	2,3	2,9	Máximo
Superación Expectativas			
Generacionales	2,6	3,2	Máximo
Frenos formativos	0,7	0,8	Intermedio
Frenos valores	2,1	1,6	Mínimo
Frenos metas	1,8	1,9	Intermedio
Frenos profesionales	2,3	2,3	Intermedio
Frenos personales	2,7	2,8	Intermedio

## 2.5.2 Trayectoria de Administración Pública

La trayectoria de Administración Pública da cabida a aquellas posiciones de carrera desarrolladas dentro de las administraciones públicas en España, tanto de estado tanto de carácter local, como autonómico y nacional. Quedan excluidas en esta definición organismos públicos de carácter internacional, entes autónomos y empresas con participación pública.

Las profesionales cuya trayectoria actual esta vinculada a las Administraciones Públicas muestran un grado medio de homogeneidad su carrera. Una percepción que obedece al equilibrio entre dos extremos: **la menor presencia de un hilo conductor vocacional** combinada con la **mayor relevancia de las metas finales**. Un resultado que muestra el influjo de los mecanismos de acceso a la administración, basado en promociones sucesivas asociadas a procesos y pruebas muy acotados.

En la configuración de esta trayectoria ha de resaltarse el bajo peso dado a las decisiones clave de tipo profesional, un resultado que no debe sorprender dado el grado de formalización del propio avance de carrera.

En las primeras fases de la carrera profesional destaca **el papel de la familia como referente básico**. Las profesionales de esta trayectoria son las que más continúan con una trayectoria familiar precedente, las que mantienen con



mayor intensidad los valores familiares, y las que en mayor medida hacen mención de un referente familiar que influyó decisivamente en su trayectoria.

En relación con su periodo formativo, **esta trayectoria destaca por percibir su formación como muy coherente con su trayectoria posterior**. A juicio de las entrevistadas, la mayor aportación de este periodo se centra en la adquisición de conocimientos.

El perfil de “valores medios” mostrado en la trayectoria se rompe de forma drástica al considerar el contexto profesional. A juicio de las entrevistadas, las Administraciones Públicas se caracterizan por **la menor percepción de discriminación de género**. Una apreciación que no se extiende a las diferencias retributivas.

Un elemento definitorio de esta trayectoria es **mostrar de forma recurrente los menores valores en aquellos temas vinculados con medidas contra la diferenciación por género**. De esta forma, es la que menos destaca la necesidad de medidas de conciliación, la que en menor medida percibe la existencia de medidas de acción positiva o conciliación de su entorno, y la que además otorga una menor eficiencia a dichas medidas.

Desde el punto de vista del contexto personal, las profesionales asociadas a esta trayectoria son **las que en mayor medida rechazan el concepto de rol**, así como la existencia de roles de género. También son las que niegan en mayor medida la existencia de habilidades específicas para cada género.

Finalmente de cara al futuro, las entrevistadas dentro de las Administraciones Públicas son las que otorgan una menor relevancia a los frenos formativos y profesionales, como inhibidores de la carrera de las profesionales más jóvenes.

	Conjunto	AA.PP.	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	4,1	Intermedio
Elemento Conductor	3,6	2,9	Mínimo
Meta Final	2,0	2,4	Máximo
Fase Formativa Continua	3,1	3,4	Intermedio
Diferenciación Fases	2,2	2,0	Intermedio
Cambios Trayectorias	1,3	1,3	Intermedio
Dec. Clave Formativas	2,4	2,9	Intermedio
Dec. Clave Profesionales	3,6	3,0	Mínimo
Dec. Clave Personales	2,7	2,8	Intermedio
Ajuste Fase/Decisión	3,0	2,6	Mínimo
Papel esfuerzo	3,8	4,1	Intermedio
Papel azar	2,5	2,3	Intermedio

	Conjunto	AA.PP.	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	2,5	Máximo
Referente no Familiar	1,1	1,5	Intermedio
Definición Objetivo	2,8	2,9	Intermedio
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	2,6	Máximo
Continuidad Valores Familiares	2,2	3,4	Máximo
Continuidad Vocacional	3,3	3,4	Intermedio
Formación Conocimientos	2,7	3,5	Máximo
Formación Valores	2,6	2,8	Intermedio
Definición Trayectoria	3,3	3,3	Intermedio
Impacto Contactos Personales	2,3	2,4	Intermedio
Coherencia Formación / Trayectoria	3,4	3,6	Máximo

	Conjunto	AA.PP.	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,1	Mínimo
Discr. Género (Entorno)	2,0	1,9	Intermedio
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	0,9	Intermedio
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	1,3	Intermedio
Solidaridad género	0,7	0,1	Mínimo
Habilidades femeninas	2,8	2,1	Intermedio
Estilo de gestión femeninos	1,6	0,6	Mínimo
Equipos Femeninos	0,1	0,1	Intermedio
Sectores Masc. / Femen.	0,5	0,5	Intermedio
Necesidad Med. Conciliación	2,3	1,3	Mínimo
Existencia Med. Conciliación	0,7	0,3	Mínimo
Eficacia Medidas Conciliación	0,7	0,3	Mínimo
Existencia Cuotas Entorno	1,2	0,8	Mínimo
Valoración Cuotas Entorno	2,0	0,9	Mínimo
Cronología Incorporación Mujer	1,7	1,8	Intermedio
Cultura Social	2,3	2,3	Intermedio
Cultura Sectorial	0,7	1,3	Máximo
Cultura Empresa	1,0	1,4	Intermedio
Valores Personales	3,2	3,0	Mínimo
Condicionantes Personales	2,8	1,5	Mínimo

	Conjunto	AA.PP.	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	2,8	Mínimo
Roles masculinos / femeninos	2,4	2,0	Mínimo
Roles no renunciables mujer	2,1	1,8	Mínimo
Nuevos roles femeninos	0,9	0,6	Mínimo
Nuevos roles masculinos	0,9	0,6	Mínimo
Inadecuación roles	0,6	1,0	Intermedio
Expectativas Rol Tradicional	2,3	2,1	Intermedio
Superación			
Expectativas			
Generacionales	2,6	2,3	Intermedio
Frenos formativos	0,7	0,6	Mínimo
Frenos valores	2,1	2,1	Intermedio

Frenos metas	1,8	1,6	Intermedio
Frenos profesionales	2,3	1,4	Mínimo
Frenos personales	2,7	2,4	Intermedio

### 2.5.3 Trayectoria Artística-Cultural

La trayectoria artístico-cultural se centra en el ámbito de la creación, competición o ejecución artística, cultural o deportiva. Esta definición excluye de forma explícita las funciones de intermediación en este contexto.

Desde una perspectiva de conjunto, **la trayectoria artística se caracteriza por ser muy homogénea**, y estar vertebrada por un hilo conductor vocacional. Reforzando esta percepción la diferenciación de fases y los cambios de trayectoria son prácticamente inexistentes. En relación con las decisiones que jalonan esta trayectoria, destaca la escasa relevancia dada a las decisiones de tipo personal.

De forma sorprendente, las profesionales del ámbito artístico-cultural destacan por la **baja valoración que realizan del esfuerzo y del azar** como elementos recurrentes en su carrera.

La valoración de la fase formativa muestra rasgos de interés singulares. En primer lugar muestra la peor valoración de la formación en términos de aportar contactos personales o valores. Unos valores, que a juicio de las entrevistadas, en **numerosas ocasiones rompen con los valores familiares**, tal como se aprecia en al aportar el valor más bajo en términos de continuidad de dichos valores.

El contexto profesional muestra elementos de mayor interés. En primer lugar cabe destacar que es esta trayectoria la que **percibe la cultura sectorial como factor que limita en mayor medida el acceso de las mujeres a puestos de relevancia**, en detrimento del posible influjo de la cultura

empresarial u organizativa. Por otra parte, la percepción de habilidades o estilos de gestión femeninos es muy baja.

También dentro del ámbito profesional, las mujeres de esta trayectoria **apenas perciben la existencia de medidas conciliación o acción positiva en su entorno**, aunque su valoración de las mismas se ajusta a los valores medios.

Por otra parte la valoración del contexto personal pone de manifiesto la singularidad de esta trayectoria. A la vez que **destaca las existencia de roles masculinos o femeninos**, resalta al mostrar **la menor vinculación al rol tradicional como referente generacional**.

Otro elemento que singulariza a esta trayectoria frente al resto, es **su elevada percepción de la formación como freno para las profesionales jóvenes**. Un elemento en el que contrasta de forma muy significativa con el resto de trayectorias. Por el contrario, la falta de metas tangibles apenas va a obstaculizar el desarrollo profesional futuro de la mujer española.

	Conjunto	Artística	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	4,4	Máximo
Elemento Conductor	3,6	3,9	Máximo
Meta Final	2,0	1,8	Intermedio
Fase Formativa Continua	3,1	2,4	Intermedio
Diferenciación Fases	2,2	1,4	Mínimo
Cambios Trayectorias	1,3	1,2	Mínimo
Dec. Clave Formativas	2,4	2,4	Intermedio
Dec. Clave Profesionales	3,6	3,8	Intermedio
Dec. Clave Personales	2,7	2,4	Mínimo
Ajuste Fase / Decisión	3,0	2,8	Intermedio
Papel esfuerzo	3,8	2,7	Mínimo
Papel azar	2,5	1,4	Mínimo

	Conjunto	Artística	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	2,2	Intermedio
Referente no Familiar	1,1	1,4	Intermedio
Definición Objetivo	2,8	2,8	Intermedio
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	1,9	Intermedio
Continuidad Valores Familiares	2,2	1,7	Mínimo
Continuidad Vocacional	3,3	3,8	Intermedio
Formación Conocimientos	2,7	2,7	Intermedio
Formación Valores	2,6	2,1	Mínimo
Definición Trayectoria	3,3	3,5	Intermedio
Impacto Contactos Personales	2,3	2,1	Mínimo
Coherencia Formación / Trayectoria	3,4	3,5	Intermedio

	Conjunto	Artística	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,7	Intermedio
Discr. Género (Entorno)	2,0	1,7	Intermedio
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	1,1	Intermedio
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	1,6	Intermedio
Solidaridad género	0,7	0,8	Intermedio
Habilidades femeninas	2,8	2,0	Mínimo
Estilo de gestión femeninos	1,6	0,8	Mínimo
Equipos Femeninos	0,1	0,0	Mínimo
Sectores Masc. / Femen.	0,5	0,5	Intermedio
Necesidad Med. Conciliación	2,3	2,1	Intermedio
Existencia Med. Conciliación	0,7	0,3	Mínimo
Eficacia Medidas Conciliación	0,7	0,4	Intermedio
Existencia Cuotas Entorno	1,2	0,9	Mínimo
Valoración Cuotas Entorno	2,0	2,4	Intermedio
Cronología Incorporación Mujer	1,7	1,8	Intermedio
Cultura Social	2,3	2,4	Intermedio
Cultura Sectorial	0,7	1,3	Máximo
Cultura Empresa	1,0	0,1	Mínimo
Valores Personales	3,2	3,5	Intermedio
Condicionantes Personales	2,8	2,6	Intermedio

	Conjunto	Artística	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	3,7	Intermedio
Roles masculinos / femeninos	2,4	3,1	Máximo
Roles no renunciables mujer	2,1	2,0	Intermedio
Nuevos roles femeninos	0,9	0,9	Intermedio
Nuevos roles masculinos	0,9	0,9	Intermedio
Inadecuación roles	0,6	0,3	Mínimo
Expectativas Rol Tradicional	2,3	1,8	Mínimo
Superación			
Expectativas			
Generacionales	2,6	2,6	Intermedio
Frenos formativos	0,7	1,0	Máximo
Frenos valores	2,1	2,3	Intermedio
Frenos metas	1,8	1,4	Mínimo
Frenos profesionales	2,3	2,2	Intermedio
Frenos personales	2,7	2,9	Intermedio

#### 2.5.4 Trayectoria Directiva

La trayectoria directiva se define por una secuencia de posiciones vinculadas a la dirección funcional, divisional o de unidad de negocio, de dentro de una empresa independientemente de su titularidad.

Si un adjetivo caracteriza a la trayectoria directiva es el de diversa. No sólo muestra **el menor grado de homogeneidad entre todas las trayectorias**, sino que es la que muestra un mayor número de fases diferenciadas, y de cambios entre distintas trayectorias. Así mismo, la trayectoria directiva es percibida como la que en menor medida queda justificada por un componente vocacional.

A juicio de las directivas entrevistadas, **las decisiones que impulsan esta diversidad son en buena parte de carácter profesional**, con una vinculación muy estrecha entre las decisiones clave y los cambios de fase. Unos cambios, en los que el azar parece jugar un papel nada desdeñable, dada la valoración que se hace de dicho factor recurrente.

De forma coherente con su diversidad, **la trayectoria directiva es la que muestra un menor grado de dependencia de las fases iniciales**. La existencia de referentes o modelos es marginal, al igual que lo que sucede en términos de continuidad con una trayectoria familiar pre-existente. Además, según las entrevistas, **la aportación de su periodo formativo en términos de conocimientos ha sido muy baja**.

En términos de contexto profesional, la aversión a los valores extremos es la tónica dominante. Las percepciones tanto de discriminación como de existencia de medidas de conciliación apenas se desplazan de los valores centrales. Tan sólo cabe destacar que **las directivas son las profesionales con mayor percepción de estilos de gestión femeninos**.

En términos de las causas que explican la menor presencia de la mujer en puestos de responsabilidad, las directivas muestran una valoración media de numerosos factores explicable por una notable dispersión de sus opiniones. En este sentido, **tan solo aparece resaltada la cultura empresarial organizativa**, como factor inhibitorio de la presencia femenina.

Dentro del contexto personal abundan las valoraciones medias, fácilmente explicables en términos de la propia diversidad de esta trayectoria. En todo caso, no puede obviarse que **esta trayectoria muestra la menor percepción de roles no renunciables por parte de la mujer**.

Desde un punto de vista generacional, las directivas son las que muestran una menor superación de las expectativas generacionales. Aunque mirando hacia el futuro son las que perciben en mayor medida no un freno determinante, si no



un conjunto de frenos que actuarán de forma simultánea en las carreras de las profesionales más nóveles.

	Conjunto	Directiva	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	3,4	Mínimo
Elemento Conductor	3,6	3,3	Intermedio
Meta Final	2,0	2,2	Intermedio
Fase Formativa Continua	3,1	3,0	Intermedio
Diferenciación Fases	2,2	3,1	Máximo
Cambios Trayectorias	1,3	1,7	Máximo
Dec. Clave Formativas	2,4	1,9	Intermedio
Dec. Clave Profesionales	3,6	4,0	Máximo
Dec. Clave Personales	2,7	2,8	Intermedio
Ajuste Fase / Decisión	3,0	3,4	Máximo
Papel esfuerzo	3,8	4,1	Intermedio
Papel azar	2,5	3,2	Máximo

	Conjunto	Directiva	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	1,5	Mínimo
Referente no Familiar	1,1	0,8	Mínimo
Definición Objetivo	2,8	2,7	Mínimo
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	1,3	Mínimo
Continuidad Valores Familiares	2,2	2,0	Intermedio
Continuidad Vocacional	3,3	2,8	Mínimo
Formación Conocimientos	2,7	2,2	Mínimo
Formación Valores	2,6	2,9	Intermedio
Definición Trayectoria	3,3	3,2	Intermedio
Impacto Contactos Personales	2,3	2,6	Intermedio
Coherencia Formación / Trayectoria	3,4	3,0	Intermedio

	Conjunto	Directiva	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,6	Intermedio
Discr. Género (Entorno)	2,0	2,0	Intermedio
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	1,1	Intermedio
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	1,9	Intermedio
Solidaridad género	0,7	0,8	Intermedio
Habilidades femeninas	2,8	3,3	Intermedio
Estilo de gestión femeninos	1,6	2,4	Máximo
Equipos Femeninos	0,1	0,2	Intermedio
Sectores Masc. / Femen.	0,5	0,7	Máximo
Necesidad Med. Conciliación	2,3	2,5	Intermedio
Existencia Med. Conciliación	0,7	1,0	Intermedio
Eficacia Medidas Conciliación	0,7	0,7	Intermedio
Existencia Cuotas Entorno	1,2	1,1	Intermedio
Valoración Cuotas Entorno	2,0	1,3	Intermedio
Cronología Incorporación Mujer	1,7	1,8	Intermedio
Cultura Social	2,3	2,5	Intermedio
Cultura Sectorial	0,7	1,1	Intermedio
Cultura Empresa	1,0	1,7	Máximo
Valores Personales	3,2	3,3	Intermedio
Condicionantes Personales	2,8	3,0	Intermedio

	Conjunto	Directiva	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	3,1	Intermedio
Roles masculinos / femeninos	2,4	2,3	Intermedio
Roles no renunciables mujer	2,1	1,8	Mínimo
Nuevos roles femeninos	0,9	1,0	Intermedio
Nuevos roles masculinos	0,9	1,0	Intermedio
Inadecuación roles	0,6	0,4	Intermedio
Expectativas Rol Tradicional	2,3	2,0	Intermedio
Superación			
Expectativas			
Generacionales	2,6	2,0	Mínimo
Frenos formativos	0,7	0,8	Intermedio
Frenos valores	2,1	2,4	Intermedio
Frenos metas	1,8	2,3	Intermedio
Frenos profesionales	2,3	2,4	Intermedio
Frenos personales	2,7	3,0	Intermedio

### 2.5.5. Trayectoria Empresarial

La trayectoria empresarial incluye todas aquellas posiciones con responsabilidad directiva, dentro de una empresa de la que la entrevistada posee una parte significativa de la propiedad.

La trayectoria empresarial se muestra una homogeneidad media en el desarrollo de su carrera, donde **la fase formativa queda muy acotada** en un periodo cronológico concreto. Tanto la diferenciación de fases como el número de saltos entre trayectorias muestran valores cercanos al promedio.

Esta visión acotada del periodo formativo, queda confirmada por **la escasa relevancia dada a las decisiones formativas en el conjunto de la carrera**. El resto de decisiones clave identificadas muestra una notable dispersión que justifica valores medios en todas ellas.

Este reducido peso de lo formativo es confirmado en otros puntos de la entrevista. Las empresarias son las profesionales a las que **la formación ha aportado menos en términos de conocimientos y de definición de su trayectoria**. De hecho, son las que muestran una menor coherencia entre su formación y su trayectoria. Es decir, en raras ocasiones su formación tiene un vínculo directo con su actividad empresarial.

En relación con el contexto profesional, **las empresarias son las profesionales con una menor percepción de discriminación de género**, sea percibida directamente o en el entorno. Pese a ello, su posición respecto a la necesidad, experiencia y valoración de medidas de conciliación y acción positiva se sitúa dentro del rango intermedio.

Las empresarias valoran especialmente la cronología de la incorporación de la mujer y los valores personales como elemento determinantes, de la menor presencia de la mujer en posiciones relevantes, mostrando en ambos factores la mayor valoración dentro del conjunto de trayectorias. En el extremo opuesto, otorgan una importancia muy baja a la cultura sectorial, fruto de la diversidad de ámbitos donde desarrollan su actividad.

Dentro del contexto personal, **las mujeres empresarias muestran una elevada presencia del rol tradicional como base de sus expectativas generacionales**, lo que también les hace mostrar uno de los niveles más altos en términos de superación de expectativas.

Su grado de aceptación del concepto de rol es medio, aunque destacan en su **convencimiento de la necesidad de que tanto hombre como mujeres incorporen nuevos roles** a su acervo.

En relación con su visión de los obstáculos futuros, la trayectoria empresarial puede calificarse de poco proclive a la ingenuidad. **Las entrevistadas destacan en la relevancia otorgada a los factores personales, las metas y los valores** como obstáculos al desarrollo profesional de las mujeres.

	Conjunto	Empresarial	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	3,5	Intermedio
Elemento Conductor	3,6	3,3	Intermedio
Meta Final	2,0	2,2	Intermedio
Fase Formativa Continua	3,1	2,3	Mínimo
Diferenciación Fases	2,2	2,4	Intermedio
Cambios Trayectorias	1,3	1,7	Intermedio
Dec. Clave Formativas	2,4	1,8	Mínimo
Dec. Clave Profesionales	3,6	3,9	Intermedio
Dec. Clave Personales	2,7	3,6	Intermedio
Ajuste Fase / Decisión	3,0	3,0	Intermedio
Papel esfuerzo	3,8	4,1	Intermedio
Papel azar	2,5	2,5	Intermedio

	Conjunto	Empresarial	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	2,4	Intermedio
Referente no Familiar	1,1	1,1	Intermedio
Definición Objetivo	2,8	3,1	Intermedio
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	2,2	Intermedio
Continuidad Valores Familiares	2,2	2,8	Intermedio
Continuidad Vocacional	3,3	3,4	Intermedio
Formación Conocimientos	2,7	2,2	Mínimo
Formación Valores	2,6	2,8	Intermedio
Definición Trayectoria	3,3	2,6	Mínimo
Impacto Contactos Personales	2,3	2,4	Intermedio
Coherencia			
Formación/Trayectoria	3,4	2,6	Mínimo

	Conjunto	Empresarial	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,1	Mínimo
Discr. Género (Entorno)	2,0	1,3	Mínimo
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	1,1	Intermedio
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	1,8	Intermedio
Solidaridad género	0,7	0,3	Intermedio
Habilidades femeninas	2,8	2,3	Intermedio
Estilo de gestión femeninos	1,6	1,1	Intermedio
Equipos Femeninos	0,1	0,0	Mínimo
Sectores Masc./ Femen.	0,5	0,5	Intermedio
Necesidad Med. Conciliación	2,3	2,2	Intermedio
Existencia Med. Conciliación	0,7	0,9	Intermedio
Eficacia Medidas Conciliación	0,7	0,8	Intermedio
Existencia Cuotas Entorno	1,2	0,9	Mínimo
Valoración Cuotas Entorno	2,0	1,4	Intermedio
Cronología Incorporación Mujer	1,7	2,8	Máximo
Cultura Social	2,3	1,9	Intermedio
Cultura Sectorial	0,7	0,4	Mínimo

Cultura Empresa	1,0	0,8	Intermedio
Valores Personales	3,2	3,9	Máximo
Condicionantes Personales	2,8	3,3	Intermedio

	Conjunto	Empresarial	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	2,9	Intermedio
Roles masculinos / femeninos	2,4	2,2	Intermedio
Roles no renunciables mujer	2,1	2,3	Intermedio
Nuevos roles femeninos	0,9	1,4	Máximo
Nuevos roles masculinos	0,9	1,4	Máximo
Inadecuación roles	0,6	0,8	Intermedio
Expectativas Rol Tradicional	2,3	3,0	Máximo
Superación Expectativas			
Generacionales	2,6	3,3	Máximo
Frenos formativos	0,7	0,8	Intermedio
Frenos valores	2,1	3,0	Máximo
Frenos metas	1,8	2,7	Máximo
Frenos profesionales	2,3	2,1	Intermedio
Frenos personales	2,7	3,3	Máximo

### 2.5.6 Trayectoria Institucional

La trayectoria institucional da cabida a aquellas responsabilidades desarrolladas dentro de la gestión de instituciones sin ánimo de lucro, independientes o de titularidad pública y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs).

Entre todas las trayectorias, la institucional destaca por su baja homogeneidad. Una valoración apoyada por la mayor diferenciación de fases y de cambios entre trayectorias profesionales. Estos cambios tan frecuentes pueden estar

vinculados a decisiones formativas o profesionales, pero a juicio de las entrevistadas, son las decisiones personales las que han tenido una mayor relevancia en la configuración de su carrera.

Dentro de esta carrera tan dispersa, el elemento más compartido es una alta valoración del papel del esfuerzo como actor recurrente.

Casi todos los indicadores vinculados a la formación y las fases iniciales de la carrera muestran valores dentro del intervalo medio. Tan sólo cabe destacar una presencia significativa de modelos o referentes no familiares que han influido en el desarrollo de carrera.

Mayor interés muestra su percepción del contexto profesional. La trayectoria institucional es la que percibe en mayor grado, y de forma personal, la existencia de discriminación de género y retributiva. Así mismo, es la trayectoria que tiene una menor percepción de la existencia de medidas de acción positiva en su entorno, lo que a diferencia de otras trayectorias no se traduce en una baja valoración de las mismas.

Dentro de la visión del entorno profesional, la trayectoria institucional es la que observa en menor grado la existencia de habilidades propias de cada género.

A la hora de valorar las causas de la menor presencia de la mujer en posiciones relevantes, la trayectoria institucional presta especial atención a la cronología de la incorporación de la mujer. Por el contrario, otorga una relevancia muy baja a la cultura sectorial y a los valores personales.

Finalmente, dentro del contexto personal, las mujeres vinculadas a la trayectoria institucional se sitúan en el rango intermedio a la hora de valorar el papel de los roles. Sin embargo a la hora de visualizar los frenos futuros, dan una importancia muy baja a los elementos de carácter personal. Entre todas las trayectorias consideradas, son las que perciben en menor medida a los frenos

asociados a metas, valores y factores personales, como obstáculos para el desarrollo de la carrera.

	Conjunto	Institucional	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	3,5	Mínimo
Elemento Conductor	3,6	3,5	Intermedio
Meta Final	2,0	2,0	Intermedio
Fase Formativa Continua	3,1	3,3	Intermedio
Diferenciación Fases	2,2	3,2	Máximo
Cambios Trayectorias	1,3	1,8	Máximo
Dec. Clave Formativas	2,4	2,5	Intermedio
Dec. Clave Profesionales	3,6	3,9	Intermedio
Dec. Clave Personales	2,7	3,7	Máximo
Ajuste Fase / Decisión	3,0	3,2	Intermedio
Papel esfuerzo	3,8	4,5	Máximo
Papel azar	2,5	2,6	Intermedio

	Conjunto	Institucional	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	2,3	Intermedio
Referente no Familiar	1,1	1,6	Máximo
Definición Objetivo	2,8	2,7	Intermedio
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	2,1	Intermedio
Continuidad Valores Familiares	2,2	3,1	Intermedio
Continuidad Vocacional	3,3	2,9	Intermedio
Formación Conocimientos	2,7	2,5	Intermedio
Formación Valores	2,6	2,9	Intermedio
Definición Trayectoria	3,3	3,5	Intermedio
Impacto Contactos Personales	2,3	2,5	Intermedio
Coherencia Formación / Trayectoria	3,4	3,4	Intermedio



	Conjunto	Institucional	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,9	Máximo
Discr. Género (Entorno)	2,0	2,2	Intermedio
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	1,3	Máximo
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	1,6	Intermedio
Solidaridad género	0,7	0,4	Intermedio
Habilidades femeninas	2,8	1,9	Mínimo
Estilo de gestión femeninos	1,6	1,8	Intermedio
Equipos Femeninos	0,1	0,2	Intermedio
Sectores Masc. / Femen.	0,5	0,3	Intermedio
Necesidad Med. Conciliación	2,3	2,1	Intermedio
Existencia Med. Conciliación	0,7	0,6	Intermedio
Eficacia Medidas Conciliación	0,7	0,8	Intermedio
Existencia Cuotas Entorno	1,2	1,0	Mínimo
Valoración Cuotas Entorno	2,0	1,8	Intermedio
Cronología Incorporación Mujer	1,7	2,7	Máximo
Cultura Social	2,3	2,1	Intermedio
Cultura Sectorial	0,7	0,4	Mínimo
Cultura Empresa	1,0	0,7	Intermedio
Valores Personales	3,2	2,9	Mínimo
Condicionantes Personales	2,8	2,9	Intermedio

	Conjunto	Institucional	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	3,4	Intermedio
Roles masculinos / femeninos	2,4	2,9	Intermedio
Roles no renunciables mujer	2,1	2,8	Intermedio
Nuevos roles femeninos	0,9	0,8	Intermedio
Nuevos roles masculinos	0,9	0,9	Intermedio
Inadecuación roles	0,6	1,1	Intermedio
Expectativas Rol Tradicional	2,3	2,7	Intermedio
Superación			
Generacionales	2,6	3,1	Intermedio
Frenos formativos	0,7	0,9	Intermedio
Frenos valores	2,1	1,5	Mínimo

Frenos metas	1,8	1,5	Mínimo
Frenos profesionales	2,3	2,5	Intermedio
Frenos personales	2,7	2,2	Mínimo

---

### **2.5.7 Trayectoria Liberal**

La trayectoria profesional liberal se vincula al ejercicio autónomo de las profesionales caracterizadas por una elevada cualificación.

Vista en su conjunto, la trayectoria liberal queda definida por un grado medio de homogeneidad, que esconde dos elementos diferenciadores. Por un lado, se trata de la trayectoria que muestra con mayor intensidad un hilo conductor vocacional. Por otro, y estrechamente relacionado con lo anterior, es la que muestra menor número de cambios entre trayectorias en su conjunto.

Para las profesionales liberales, la fase más temprana de su carrera es determinante en la fijación de objetivos y existe un alto grado de continuidad vocacional respecto a esta primera etapa. El papel de la formación aparece como un conjunto equilibrado de aportaciones en términos de conocimientos, valores y contactos.

Pese a su carácter independiente, la trayectoria liberal muestra una elevada percepción de la discriminación de género, que contrasta con la menor percepción de la discriminación retributiva.

Dentro del contexto profesional, esta trayectoria se muestra convencida de la existencia de habilidades y estilos de gestión netamente femeninos. Su sensibilidad hacia la discriminación de género hace que perciban en alto grado la necesidad de medidas de conciliación, cuya eficacia es valorada muy positivamente.

A la luz de las entrevistas, la visión de esta trayectoria sobre las causas de una menor presencia de la mujer en puestos relevantes, es muy singular. Las profesionales liberales apenas conceden importancia a la cronología de la incorporación de la mujer al trabajo, a la vez que destacan la cultura de la empresa y los condicionantes personales.

Su visión del entorno laboral queda completa con una clara percepción de sectores masculinos frente a sectores femeninos, y un fuerte convencimiento de la existencia de habilidades y estilos de gestión propios de cada sexo.

Desde el punto de vista del contexto personal, las profesionales liberales muestran una posición similar a la del promedio de la trayectoria en relación al concepto de rol y a la existencia de roles de género. El único elemento destacable es la atención que prestan a la incorporación de nuevos roles por parte del hombre.

En términos de frenos futuros, esta trayectoria muestra una visión nada optimista otorgando un impacto medio a todos los frenos con la excepción de los frenos profesionales. A juicio de estas profesionales, son estos frenos personales los que suponen un mayor obstáculo para el progreso profesional de las mujeres que acaban de iniciar su carrera profesional.

	Conjunto	Liberal	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	3,9	Intermedio
Elemento Conductor	3,6	3,9	Máximo
Meta Final	2,0	1,5	Mínimo
Fase Formativa Continua	3,1	3,1	Intermedio
Diferenciación Fases	2,2	2,4	Intermedio
Cambios Trayectorias	1,3	1,2	Mínimo
Dec. Clave Formativas	2,4	2,8	Intermedio
Dec. Clave Profesionales	3,6	3,8	Intermedio
Dec. Clave Personales	2,7	2,8	Intermedio
Ajuste Fase / Decisión	3,0	2,9	Intermedio
Papel esfuerzo	3,8	3,9	Intermedio

Papel azar	2,5	3,0	Intermedio
------------	-----	-----	------------

	Conjunto	Liberal	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	1,9	Intermedio
Referente no Familiar	1,1	1,1	Intermedio
Definición Objetivo	2,8	3,5	Máximo
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	1,4	Intermedio
Continuidad Valores Familiares	2,2	2,4	Intermedio
Continuidad Vocacional	3,3	4,1	Máximo
Formación Conocimientos	2,7	2,9	Intermedio
Formación Valores	2,6	2,4	Intermedio
Definición Trayectoria	3,3	3,4	Intermedio
Impacto Contactos Personales	2,3	2,2	Intermedio
Coherencia Formación / Trayectoria	3,4	3,6	Intermedio

	Conjunto	Liberal	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,9	Máximo
Discr. Género (Entorno)	2,0	2,3	Máximo
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	0,8	Mínimo
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	1,1	Mínimo
Solidaridad género	0,7	1,0	Máximo
Habilidades femeninas	2,8	3,8	Máximo
Estilo de gestión femeninos	1,6	2,2	Máximo
Equipos Femeninos	0,1	0,1	Intermedio
Sectores Masc. / Femen.	0,5	0,6	Máximo
Necesidad Med. Conciliacion	2,3	2,4	Intermedio
Existencia Med. Conciliacion	0,7	1,3	Máximo
Eficacia Medidas Conciliacion	0,7	1,1	Máximo
Existencia Cuotas Entorno	1,2	1,3	Intermedio
Valoración Cuotas Entorno	2,0	2,1	Intermedio
Cronología Incorporación Mujer	1,7	0,5	Mínimo

Cultura Social	2,3	2,3	Intermedio
Cultura Sectorial	0,7	0,9	Intermedio
Cultura Empresa	1,0	1,6	Máximo
Valores Personales	3,2	3,3	Intermedio
Condicionantes Personales	2,8	3,4	Máximo

	Conjunto	Liberal	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	3,4	Intermedio
Roles masculinos / femeninos	2,4	2,1	Intermedio
Roles no renunciables mujer	2,1	2,0	Intermedio
Nuevos roles femeninos	0,9	1,3	Intermedio
Nuevos roles masculinos	0,9	1,4	Máximo
Inadecuación roles	0,6	0,5	Intermedio
Expectativas Rol Tradicional	2,3	2,4	Intermedio
Superación Expectativas			
Generacionales	2,6	2,4	Intermedio
Frenos formativos	0,7	0,8	Intermedio
Frenos valores	2,1	2,8	Intermedio
Frenos metas	1,8	1,6	Intermedio
Frenos profesionales	2,3	3,5	Máximo
Frenos personales	2,7	2,9	Intermedio

### 2.5.8 Trayectoria Política

La trayectoria política engloba a todas aquellas posiciones desarrolladas dentro de partidos o asociaciones con carácter político. A esta primera definición se incorporan las posiciones de designación directa dentro de Administraciones Públicas.

La trayectoria política muestra un **grado medio de homogeneidad**, sin elementos destacados en términos de diferenciación de fases o cambios entre

trayectorias. Sin embargo esta atonía se rompe a la hora de considerar las decisiones que la han modelado.

**La trayectoria política se construye en base a decisiones personales y profesionales** en una medida superior a la de otras trayectorias. De hecho, este impacto redonda en unas decisiones formativas consideradas como casi irrelevantes en el conjunto de la carrera.

En su evaluación de las fases tempranas de la carrera destaca **la elevada importancia otorgada a modelos o referentes no familiares**, y el menor nivel de continuidad con la trayectoria familiar. De hecho, a la luz de muchas de las entrevistas podría hablarse de una ruptura con la tradición familiar.

	Conjunto	Política	Rango
<b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>			
Homogeneidad Carrera	3,9	3,8	Intermedio
Elemento Conductor	3,6	3,9	Intermedio
Meta Final	2,0	2,1	Intermedio
Fase Formativa Continua	3,1	3,4	Intermedio
Diferenciación Fases	2,2	2,1	Intermedio
Cambios Trayectorias	1,3	1,5	Intermedio
Dec. Clave Formativas	2,4	1,6	Mínimo
Dec. Clave Profesionales	3,6	4,0	Máximo
Dec. Clave Personales	2,7	3,6	Máximo
Ajuste Fase / Decisión	3,0	3,3	Intermedio
Papel esfuerzo	3,8	3,6	Intermedio
Papel azar	2,5	2,4	Intermedio

	Conjunto	Política	Rango
<b>FASE FORMATIVA E INICIO</b>			
Referente Familiar	1,9	2,4	Intermedio
Referente no Familiar	1,1	1,6	Máximo
Definición Objetivo	2,8	2,9	Intermedio
Continuidad Trayectoria Familiar	1,6	1,3	Mínimo
Continuidad Valores Familiares	2,2	2,0	Intermedio
Continuidad Vocacional	3,3	4,0	Máximo
Formación Conocimientos	2,7	2,6	Intermedio
Formación Valores	2,6	3,3	Máximo
Definición Trayectoria	3,3	3,5	Intermedio
Impacto Contactos Personales	2,3	2,8	Máximo
Coherencia			
Formación/Trayectoria	3,4	3,3	Intermedio

	Conjunto	Política	Rango
<b>CONTEXTO PROFESIONAL</b>			
Discr. Género (Propia)	1,6	1,6	Intermedio
Discr. Género (Entorno)	2,0	2,1	Intermedio
Discr. Retributiva (Propia)	1,0	1,1	Intermedio
Discr. Retributiva (Entorno)	1,6	2,1	Máximo
Solidaridad género	0,7	1,0	Máximo
Habilidades femeninas	2,8	3,1	Intermedio
Estilo de gestión femeninos	1,6	2,1	Intermedio
Equipos Femeninos	0,1	0,4	Máximo
Sectores Masc. / Femen.	0,5	0,0	Mínimo
Necesidad Med. Conciliación	2,3	3,9	Máximo
Existencia Med. Conciliación	0,7	1,3	Máximo
Eficacia Medidas Conciliación	0,7	1,1	Máximo
Existencia Cuotas Entorno	1,2	3,5	Máximo
Valoración Cuotas Entorno	2,0	3,8	Máximo
Cronología Incorporación Mujer	1,7	2,1	Intermedio
Cultura Social	2,3	3,0	Máximo
Cultura Sectorial	0,7	0,6	Intermedio
Cultura Empresa	1,0	1,5	Intermedio
Valores Personales	3,2	3,4	Intermedio
Condicionantes Personales	2,8	3,0	Intermedio

	Conjunto	Política	Rango
<b>CONTEXTO PERSONAL</b>			
Acuerdo Concepto Rol	3,2	4,0	Máximo
Roles masculinos / femeninos	2,4	3,1	Máximo
Roles no renunciables mujer	2,1	3,1	Máximo
Nuevos roles femeninos	0,9	1,4	Máximo
Nuevos roles masculinos	0,9	1,5	Máximo
Inadecuación roles	0,6	1,5	Máximo
Expectativas Rol Tradicional	2,3	2,5	Intermedio
Superación			
Expectativas			
Generacionales	2,6	2,6	Intermedio
Frenos formativos	0,7	0,6	Mínimo
Frenos valores	2,1	1,9	Intermedio
Frenos metas	1,8	2,4	Intermedio
Frenos profesionales	2,3	1,6	Intermedio
Frenos personales	2,7	2,6	Intermedio



### **3 El papel de las fases iniciales**

La valoración del impacto de las primeras fases de la andadura profesional sobre el conjunto de la carrera ha oscilado entre dos opciones contrapuestas: la determinista y la nihilista. Para la opción determinista, las fases iniciales definen en buena medida tanto la forma como el alcance de la carrera profesional. Para los nihilistas, las etapas iniciales se vuelven irrelevantes en un corto plazo a medida que el desempeño y las decisiones posteriores dan forma a dicha carrera.

Esta dicotomía ha resultado ser especialmente importante en el caso de la mujer. El esfuerzo realizado en el ámbito educativo para garantizar la igualdad de opciones formativas asume algunos puntos de vista de la opción determinista. Por otra parte, la opción nihilista niega en principio la efectividad de dicha inversión social en capital humano.

Este estudio espera aportar algunos puntos de reflexión a esta polémica. Para ello, este estudio va a prestar una especial atención a aquellos elementos que presentan una mayor continuidad en el conjunto de la carrera: vocación, valores y objetivos.

La fijación de estos elementos permanentes se produce mediante dos procesos: la imitación y la formación. Mientras que el proceso imitativo hace uso de personas que juegan el papel de modelos o referentes, la formación permite que sea la propia persona quien construya internamente dichos elementos.

Para finalizar, siguiendo la metodología deductiva propia del estudio, el presente capítulo busca responder a la pregunta ¿Cuál es el impacto de la formación y las fases iniciales en la carrera de las mujeres cualificadas? Una cuestión que se divide a su vez en cuestiones subsidiarias:

- ¿Existes modelos o referentes en la carrera profesional?
- ¿Existe continuidad respecto a trayectorias familiares?
- ¿Cuál es la importancia de la vocación?
- ¿Cuáles son los impactos de la formación a largo plazo?

### 3.1 Existencia de modelos o referentes

A menudo la existencia de modelos o referente externos ha sido percibida como determinante en la construcción de la carrera profesional y personal. Este estudio aborda dicha cuestión diferenciando entre modelos explícitos e implícitos.

Los modelos explícitos muestran la existencia de personas que en el ámbito familiar (modelos familiares) o profesional (modelos externos), actúan como ejemplos de conducta en todos los niveles de desarrollo personal. En los modelos implícitos, no existe una persona concreta que actúe como referente, si no que la influencia es más difusa haciendo a menudo referencia al entorno familiar.

Considerando el posible impacto de personas que, tras ser percibidas como dignas de imitación, han marcado elementos claves de la carrera, las mujeres entrevistadas muestran **una muy baja percepción de la existencia de referentes tanto de carácter profesional como personal** (Graf. 13).



Gráf. 13 Existencia de modelos o referentes personales o profesionales

Dentro de esta baja percepción de conjunto, **la influencia de los referentes familiares supera ampliamente a los referentes profesionales** en todas las trayectorias profesionales e independientemente del grado de madurez profesional.

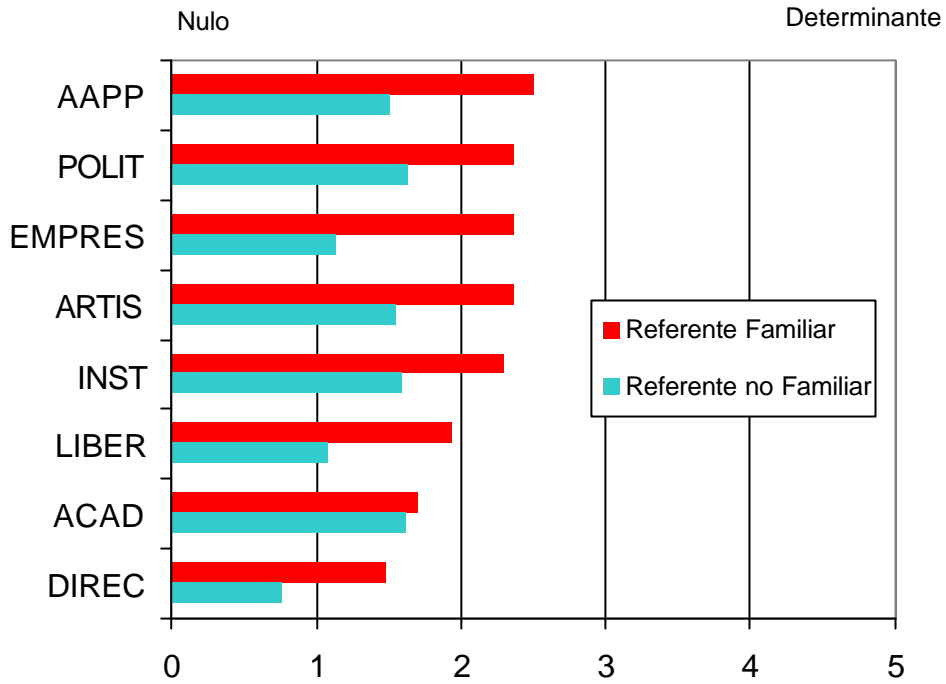
De forma casi contra-intuitiva, **a medida que se aumenta la madurez de la profesional, se incrementa la posibilidad de encontrar un referente** (Graf. 2). El hecho de que esta mayor valoración se incremente de igual forma en ambos casos, excluye el efecto de la aparición de nuevos referentes a lo largo de la carrera profesional.

Por el contrario, este resultado parece apuntar a que una visión más extensa de la propia carrera, permite identificar con mayor claridad aquellas personas cuyo impacto fue más determinante en su configuración, aunque en el momento en que se dio esa contribución, esta no fue reconocida en toda su importancia.

En otras palabras, los referentes no deben ser vistos como algo que viene dado, si no que se van construyendo como elementos de referencia a medida que se desarrolla la carrera profesional.

Considerando las distintas trayectorias profesionales, el referente familiar está especialmente presente en las trayectorias de administración pública y empresarial. Por su parte, los modelos familiares son casos inexistentes entre las directivas (Graf. 14).

Sin perder de vista su escasa relevancia, el referente profesional o no familiar aparece en mayor medida en las categorías políticas, y de nuevo es inexistente en la trayectoria directiva. El análisis cruzado de ambos referentes no permite demostrar que la existencia de un modelo de un tipo conlleva la inexistencia de otro.

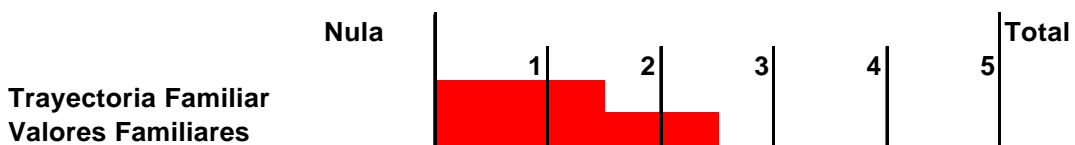


Gráf. 14 Trayectorias e impacto de modelos o referentes

### 3.2. Continuidad respecto a trayectorias familiares

Como se ha comentado anteriormente la imitación, - como medio para fijar valores, vocaciones u objetivos -, no tiene por qué nutrirse de una persona concreta (modelo explícito), si no que en ocasiones puede “beber” directamente del entorno cercano (modelo implícito).

Los resultados muestran **un grado medio en la continuidad de los valores familiares, frente a un bajo nivel de continuidad de la trayectoria familiar.** Menos de una tercera parte de las entrevistadas continúan en un grado apreciable con una tradición profesional de carácter familiar.



Gráf. 15 Continuidad de la trayectoria familiar en la propia carrera

Profundizando en este sentido, **la continuidad respecto a los valores o tradiciones familiares se reduce con la madurez profesional de las entrevistadas**. Un resultado que permite dos interpretaciones concurrentes. Por un lado pone de manifiesto como las profesiones cada vez configuran su carrera con mayor libertad, separándose cada vez más de los referentes familiares tradicionales.

### 3.3 Vocación

Las entrevistas ponen de manifiesto **un grado considerable de continuidad vocacional en la carrera profesional**. Esta continuidad queda reforzada al apenas existir diferencias en dicha continuidad entre las profesionales con madurez media y alta. Una prueba clara de como **el elemento vocacional queda fijado en una fase muy temprana**.

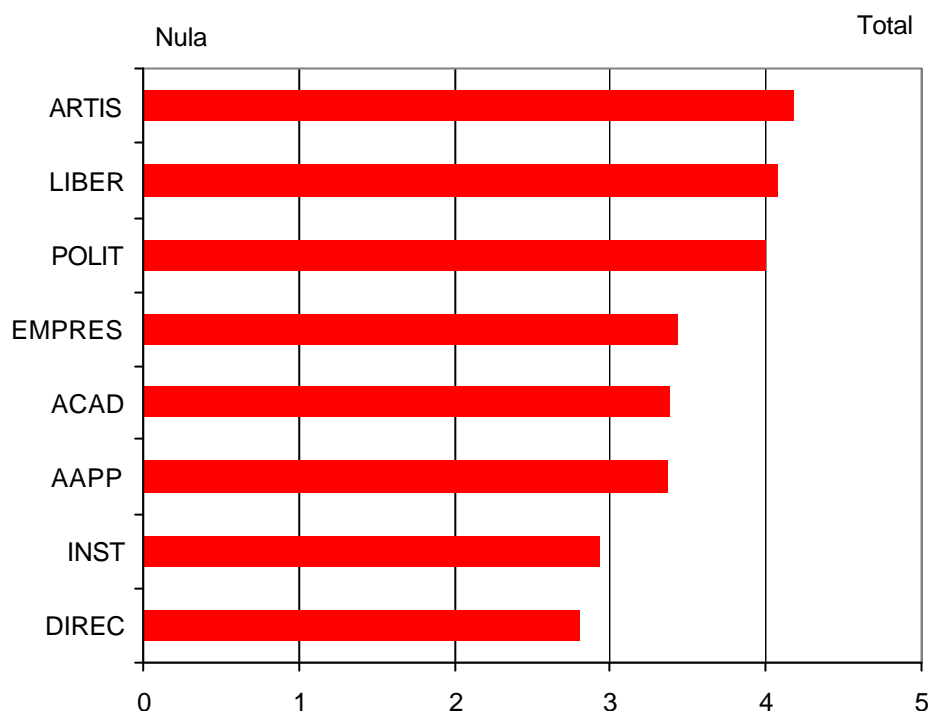
Considerando las distintas trayectorias profesionales, son las mujeres vinculadas al ámbito artístico, liberal y político quienes presentan una mayor coherencia vocacional. En extremo opuesto destaca la directiva e institucional, confirmando la relación positiva



Gráf. 16 Continuidad vocacional en la carrera profesional

Considerando las distintas trayectorias profesionales, puede apreciarse tres grupos claramente diferenciados: trayectorias muy vocacionales, moderadamente vocacionales y escasamente vocacionales. Entre las vocaciones destacan las artístico-culturales, liberales y políticas. El extremo, con escasa relevancia de la vocación, se encuentra representado por directivas e institucionales.

Esta distribución pone de manifiesto la relación existente entre un fuerte componente vocacional y la percepción de homogeneidad en la carrera. Así las directivas con escaso componente vocacional muestran la menor homogeneidad de su carrera. Un razonamiento opuesto puede ser realizado con la trayectoria artístico-cultural.



**Gráf. 17 Continuidad vocacional en la carrera profesional**

Confirmada esta relación entre vocación y homogeneidad, el análisis relacional pone de manifiesto como las profesionales más vocacionales muestran menos cambios de trayectoria en su carrera profesional.

Sin embargo, en ocasiones la vocación no se expresa hasta las fases finales de la carrera profesional. Este es el caso de vocaciones como la política que permanecen hibernada en diversas trayectorias, hasta expresarse de forma definida en una trayectoria que suele corresponder a las identificadas como trayectorias receptoras en el capítulo anterior.

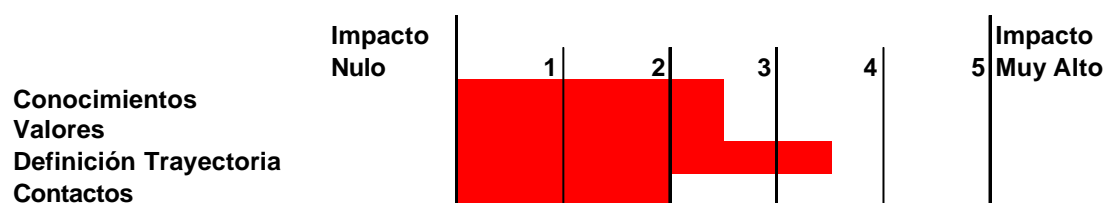
### 3.4 Impacto de la formación

Las entrevistas han puesto de manifiesto **la diversidad de formas en las que la formación influye en la carrera profesional**. Estas influencias van más allá de la mera transmisión de conocimientos e incluyen aspectos como definición de esquemas mentales, - que proporcionan un marco interpretativo para la realidad - , y la propia elaboración de respuestas a dicha realidad.

Ordenando esta diversidad, este estudio ha simplificado estas influencias múltiples, considerando el efecto de la formación en tres ámbitos: adquisición de conocimientos, definición de valores, definición de la trayectoria profesional, y adquisición de contactos.

A la luz de las entrevistas, **la influencia más significativa de la formación se produce en la definición y selección de la primera trayectoria profesional** (Graf. 18). En otras palabras, la influencia de la formación es clave en la orientación inicial de la carrera.

**Las aportaciones en términos de conocimientos y formación de valores son moderadas**, fruto de un menor consenso entre las entrevistadas. Este resultado contrasta con la visión más extendida del periodo formativo como periodo clave en la fijación de conocimientos y marcos de referencia, y pone de manifiesto la rápida caducidad de los mismos en el entorno actual.

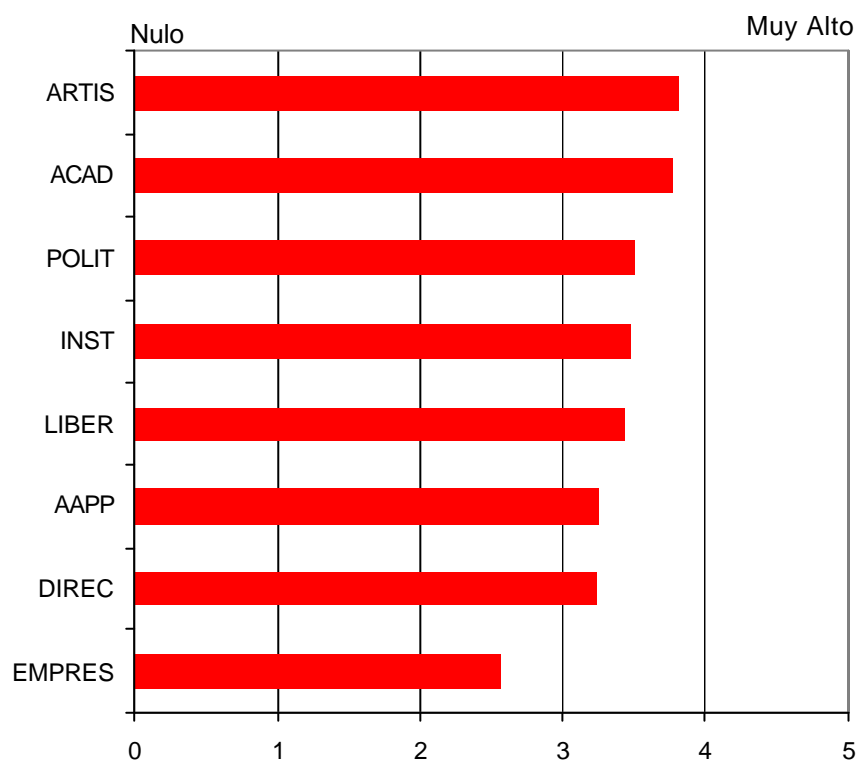


Gráf. 18 Impacto de la formación en el conjunto de la carrera

La influencia de la madurez sobre los impactos formativos es muy diversa. Mientras que una mayor madurez refuerza el impacto de la formación en

valores y contactos; lo reduce de forma clara en conocimientos y definición de la trayectoria.

El efecto que tienen las trayectorias profesionales en el impacto de la formación sobre la definición de la trayectoria es mucho menor que el que visto para la madurez profesional. Prácticamente todas las trayectorias muestran valores muy similares (Gráf. 19). La única excepción significativa se da en la trayectoria empresarial, donde dada su variabilidad el papel de la formación en su diseño final queda muy diluido.

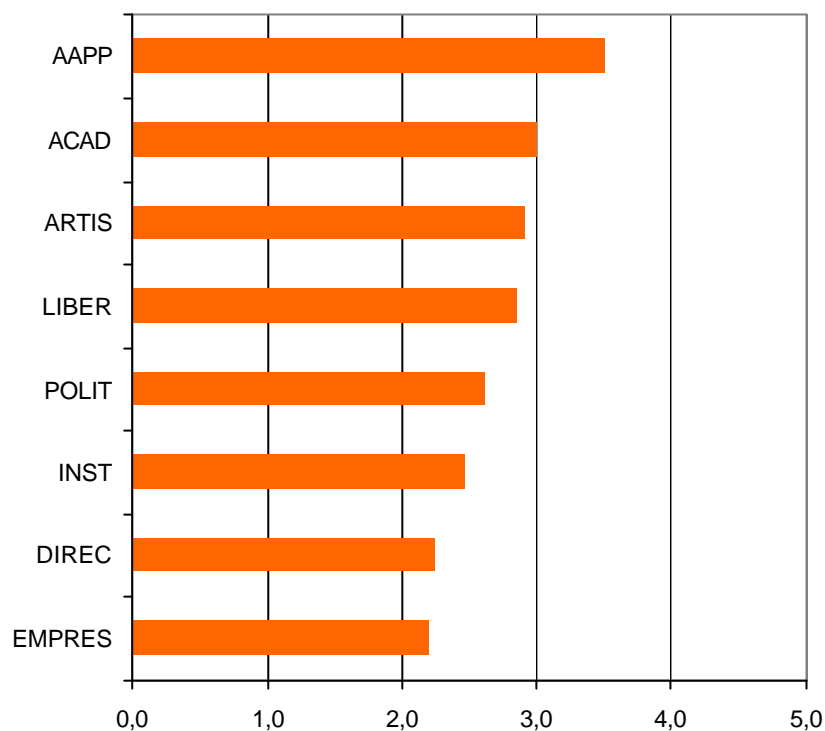


**Gráf. 19 Trayectorias e impacto de la formación en la definición de trayectoria**

El papel tradicional asignado a la formación como elemento transmisor de conocimientos está especialmente presente en la trayectoria vinculada a las administraciones públicas, seguidas por las académicas y artísticas. Sin embargo, este papel es mucho más reducido entre las directivas y empresarias

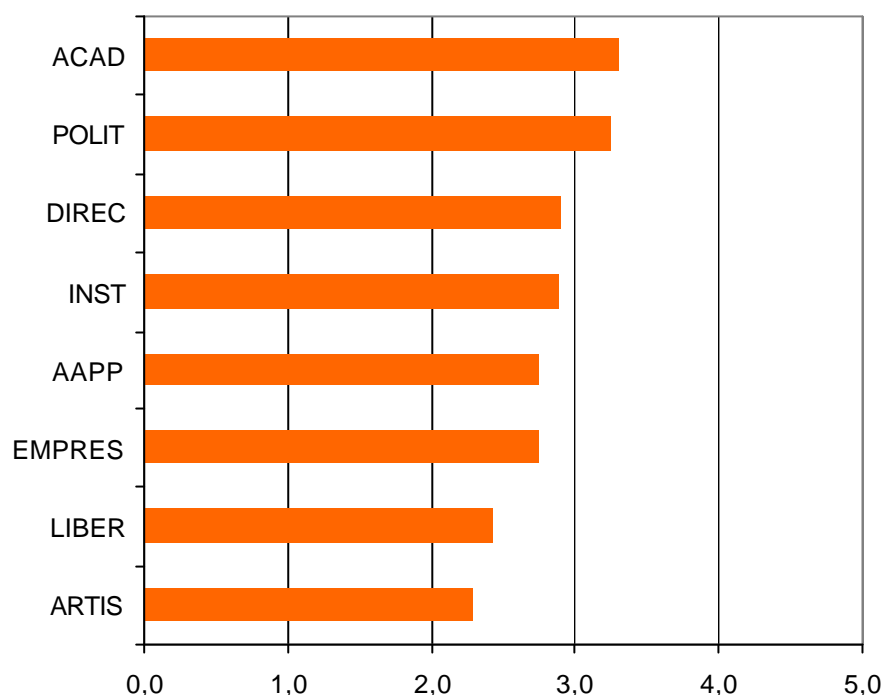


(Gráf. 20). Un resultado que muestra que cuanto más acotado es el periodo formativo, mayor es su valoración en términos de aportación de conocimientos.



**Gráf. 20 Trayectorias e impacto de la formación en conocimientos**

La definición de valores como tercera aportación de la formación presenta una distribución muy homogénea entre las diversas trayectorias (Gráf. 21). Tan sólo cabe reseñar que las trayectorias académica y política son las que perciben en mayor medida esta influencia en los valores. Por el contrario, artistas y profesionales liberales consideran esta aportación como menos relevante.

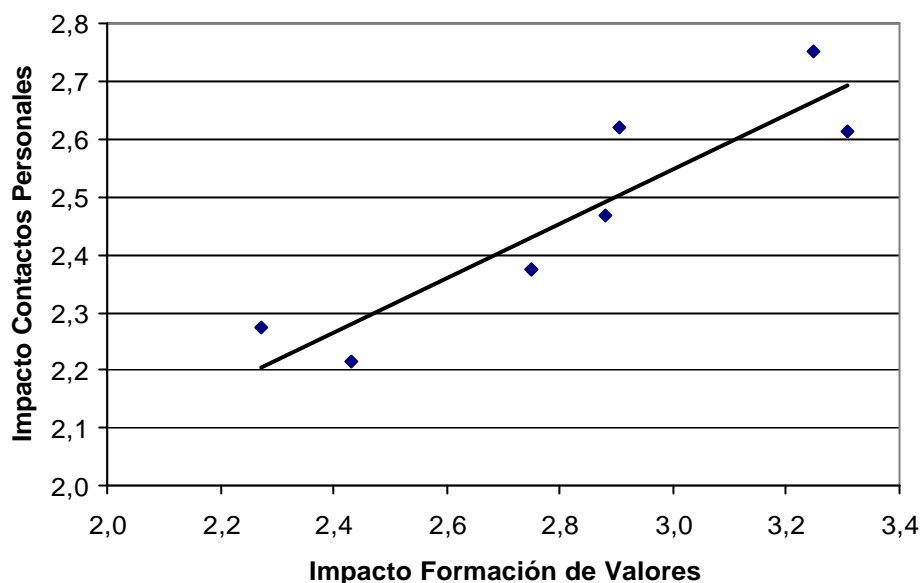


Gráf. 21 Trayectorias e impacto de la formación en valores

La formación como fase de inserción social a través de contactos, puede resultar un indicador muy útil a la hora de valorar la **endogamia dentro de cada una de las trayectorias profesionales**. En este sentido, destaca la importancia de los contactos generados en el periodo formativo dentro de la trayectoria política, en contraste con la escasa valoración que presentan en otra trayectoria tan basada en relaciones como es la empresarial.

Esta endogamia, entendida como formación dentro de un colectivo de contactos relativamente homogéneo, permite plantear la relación entre la formación de valores y en los contactos personales. Los resultados de un análisis relacional muestran que un mayor impacto en la formación de valores se relaciona positivamente con el impacto en contactos personales (Gráf. 22).

Todo ello hace pensar en la influencia de los valores colectivos o grupales dentro de determinadas trayectorias como la política o la académica. En estos casos, no sería aventurado hablar de valores gremiales.



Gráf. 22 Impacto en valores y contactos personales

La articulación entre la formación y el resto de la carrera profesional puede ser medida a través de la coherencia percibida entre la formación y la carrera profesional. Confirmando la influencia de la formación en la definición de la trayectoria, y de forma casi generalizada entre las distintas trayectorias, **la formación es vista como un elemento coherente con la trayectoria profesional** (Graf. 23).

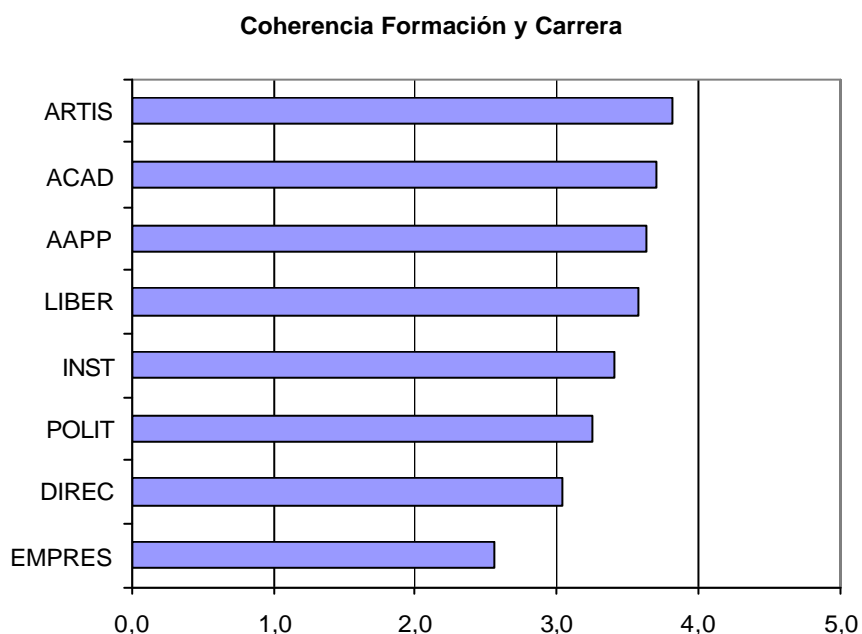
En otras palabras, pese a que su efecto se circunscribe a las primeras fases de la carrera profesional, la formación raras veces es vista como algo desligado completamente de la carrera posterior. Esta percepción sólo se da asociada a cambios de trayectorias muy extremos.



Gráf. 23 Grado de coherencia entre formación y trayectoria

**Esta coherencia disminuye a medida que se incrementa la madurez profesional de las mujeres entrevistadas.** Un resultado justificado por la creciente posibilidad de dispersión profesional a medida que la carrera profesional avanza, y que debilita los argumentos antes comentados a favor del determinismo formativo.

Si bien todas las trayectorias profesionales muestran esta disminución de la coherencia a medida que la carrera profesional se dilata, existen diferencias significativas entre las distintas trayectorias (Gráf. 24). Así, **las trayectorias artística y académica muestran una muy elevada coherencia con la formación recibida.** Por el contrario, de nuevo **las trayectorias directiva y empresarial confirman su baja dependencia de las fases iniciales de la carrera profesional.**



**Gráf. 24 Grado de coherencia entre formación y trayectoria**

## **4 La Influencia del contexto profesional**

Las aproximaciones más tradicionales a la influencia del contexto profesional, estructuraban su influencia en diversos niveles donde destacaban la diferencia, desigualdad y opresión de género. Sin embargo, esta aproximación adolecía de dependencia de la construcción de roles, tanto masculinos como femeninos.

Como en los capítulos anteriores, este capítulo se vertebra alrededor de una cuestión básica ¿cómo influye el contexto profesional en la carrera de las mujeres cualificadas?. Una pregunta que a su vez se descompone en cuestiones subsidiarias:

- ¿Cómo se percibe la discriminación?
- ¿Existen habilidades o estilos de gestión femeninos?
- ¿Cómo inciden las medidas de conciliación y acción positiva?
- ¿Por qué hay tan pocas mujeres en puestos de alta responsabilidad o reconocimiento?

### **4.1 Percepción de la discriminación de género**

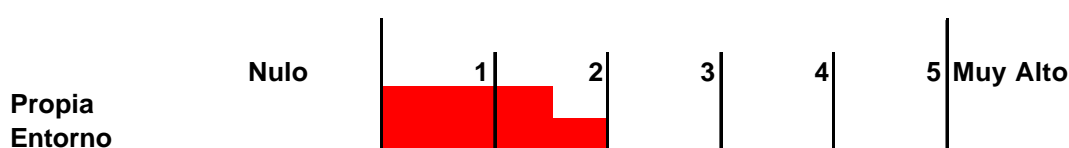
La expresión más clara de la diferenciación por género dentro del ámbito laboral es la existencia de algún tipo de discriminación hacia la mujer profesional. En el presente estudio se han contemplado dos tipos de discriminación, la de género y la retributiva.

Bajo el apelativo de discriminación de género se han agrupado comportamientos que suponen un freno a la progresión en la carrera de las profesionales por el mero hecho de ser mujer. También se han contemplado actitudes y acciones que minusvaloran su valía profesional y personal.

Por su parte la discriminación retributiva contempla los diferenciales de retribución existentes entre hombre y mujer con igual posición,

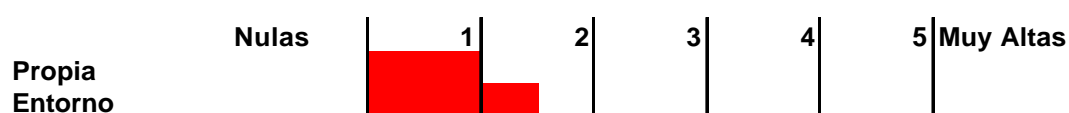
responsabilidades y desempeño profesional, es decir bajo circunstancias profesionales análogas.

El análisis de los resultados muestra una **baja percepción de discriminación de género**, tanto sufrido directamente como percibido en el entorno inmediato (Gráf. 25).



Gráf. 25 Grado de discriminación de género percibido

Por su parte, **la percepción de discriminación retributiva es muy baja**, (Graf. 26) incluso menor que la correspondiente a la discriminación de género, tanto en la percibida de forma directa como en el entorno más cercano.

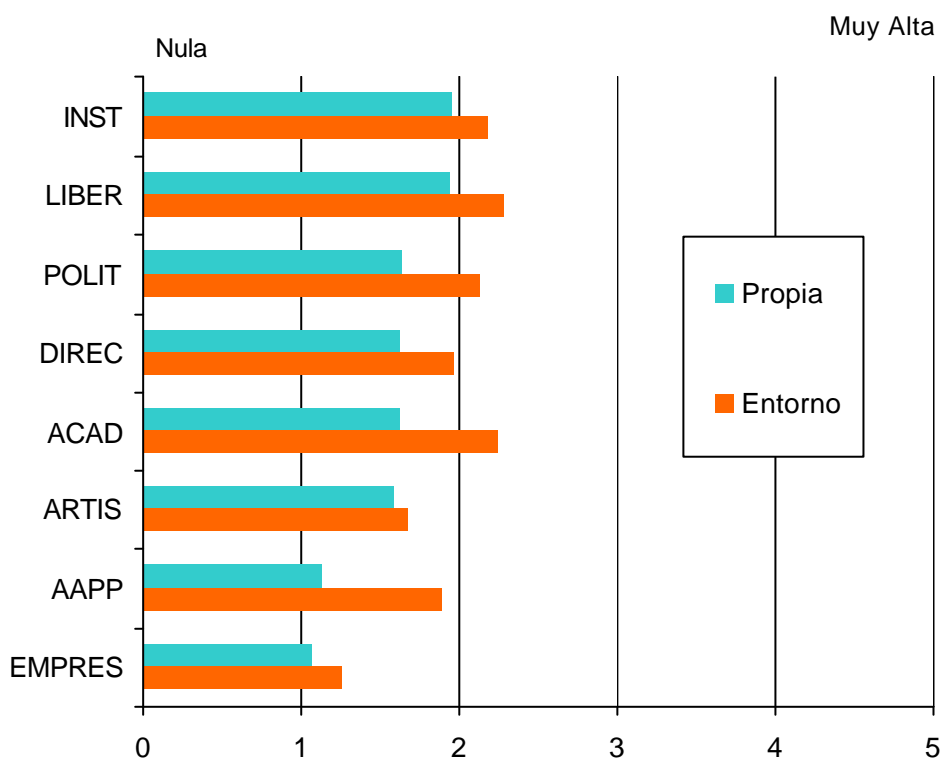


Gráf. 26 Grado de discriminación retributiva percibida

**La percepción de discriminación disminuye a medida a medida que se incrementa la madurez profesional de la entrevistada.** Una relación que indica como esta forma de discriminación se centra especialmente en las fases más tempranas de la carrera, y que la cuando la mujer asume mayores responsabilidades o logra un mayor grado de reconocimiento, disminuye el efecto de la discriminación de género.

Al considerar las distintas trayectorias aparecen rasgos de interés. **La mayor percepción de discriminación de género sufrida personalmente se da en las trayectorias institucional y liberal.** Por su parte, las trayectorias más libres de esta discriminación son las vinculadas a la administración pública y a la empresarial (Gráf.27)

Por su parte, la percepción de discriminación de género en el entorno muestra una distribución algo distinta. En este caso son las trayectorias asociadas a profesiones liberales, junto con las institucionales, las más sensibles respecto a discriminaciones en su entorno inmediato.



**Gráfico 27. Trayectorias y discriminación de género**

Las entrevistas muestran como la mayor percepción de discriminación retributiva se da en las trayectorias institucional y política y la menor en la liberal y la académica.

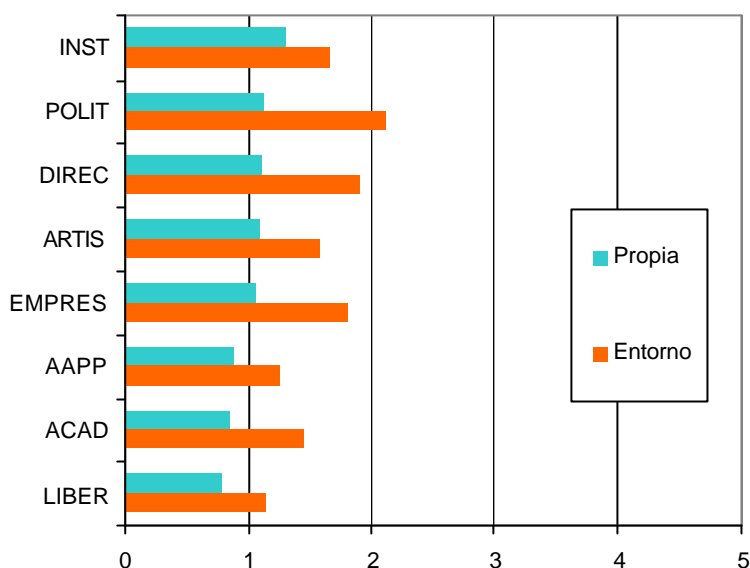
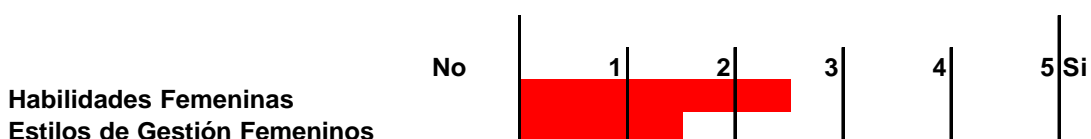


Gráfico 28. Trayectorias y discriminación retributiva

#### 4.2 Habilidades o estilos de gestión femeninos

En múltiples ocasiones, la literatura de divulgación alrededor de las diferencias de género ha frivolizado sobre habilidades y capacidades diferentes en el hombre y la mujer, acudiendo a justificaciones que van desde lo biológico hasta lo cultural. De hecho, la existencia de determinados tipos de discriminación se ha justificado en base a las diferencias entre las habilidades masculinas y femeninas.

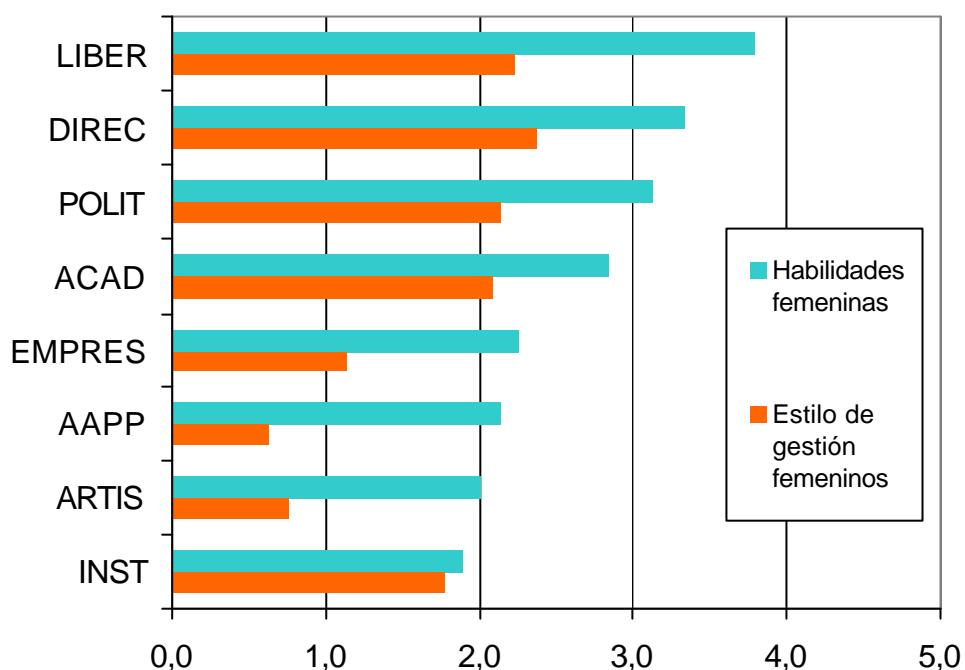
Las entrevistas muestran una notable dispersión en las opiniones de las entrevistadas, de la que puede resumirse que **con la excepción de la fuerza física, no existe una percepción clara de diferentes habilidades masculinas o femeninas** (Graf. 29).



Gráf. 29 Percepción de habilidades o estilos de gestión diferenciados entre hombres y mujeres



La percepción de habilidades femeninas muestra notables diferencias entre las distintas trayectorias. Las trayectorias liberal y directiva muestran una notable apreciación de habilidades propias de la mujer. Por el contrario, **las mujeres vinculadas a la trayectoria artístico-cultural o institucional adoptan un enfoque mucho más propio de habilidades personales frente a habilidades de género** (Graf. 30).



Gráf. 30. Trayectorias y habilidades diferenciadas

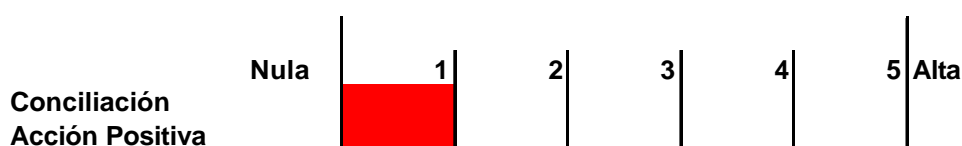
### 4.3 Medidas de conciliación y acción positiva

Con el objeto de potenciar el papel de la mujer en el ámbito laboral, tanto administraciones públicas como empresas han puesto en marcha una amplia variedad de medidas orientadas a dicho fin.

Dentro de estas acciones pueden diferenciarse dos familias de medidas con premisas subyacentes y modos a actuación muy distintos. El primer grupo corresponde a las **medidas de conciliación**, el segundo a las **medidas de**

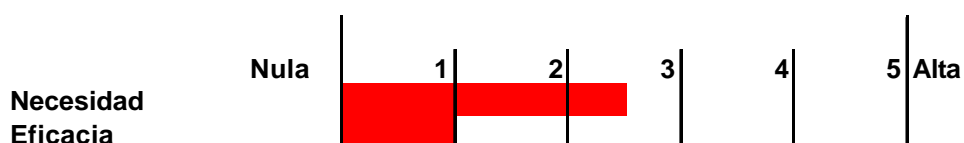
**acción o discriminación positiva**, vulgarizadas a menudo bajo la etiqueta de “cuotas”.

A la luz de las entrevistas, **tanto las medidas de conciliación como las de acción positiva tienen una escasa presencia en el ámbito laboral español**. Muy pocas entre las entrevistadas han percibido una implantación real de las mismas (Gráf. 31), aunque se aprecia **una mayor visibilidad en las medidas de acción positiva frente a las de conciliación**.



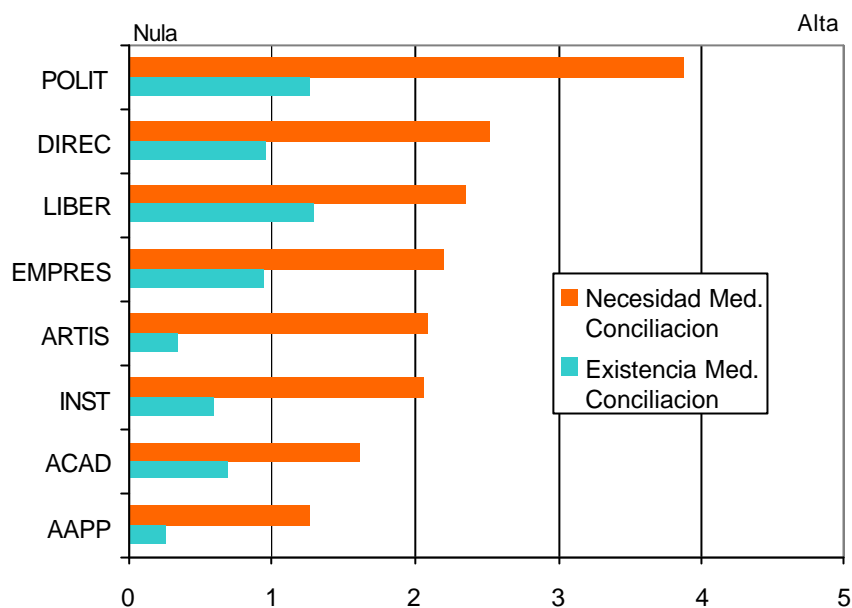
**Gráf. 31. Percepción en el entorno de medidas de conciliación o acción positiva**

**La necesidad de medidas de conciliación se polariza en torno a dos grupos:** uno con una clara percepción de su necesidad frente a otro que considera que la conciliación debe ser abordada por la propia persona. De esta división surge una percepción media equilibrada que podría catalogarse como una necesidad percibida pero no priorizada (Gráf. 32).



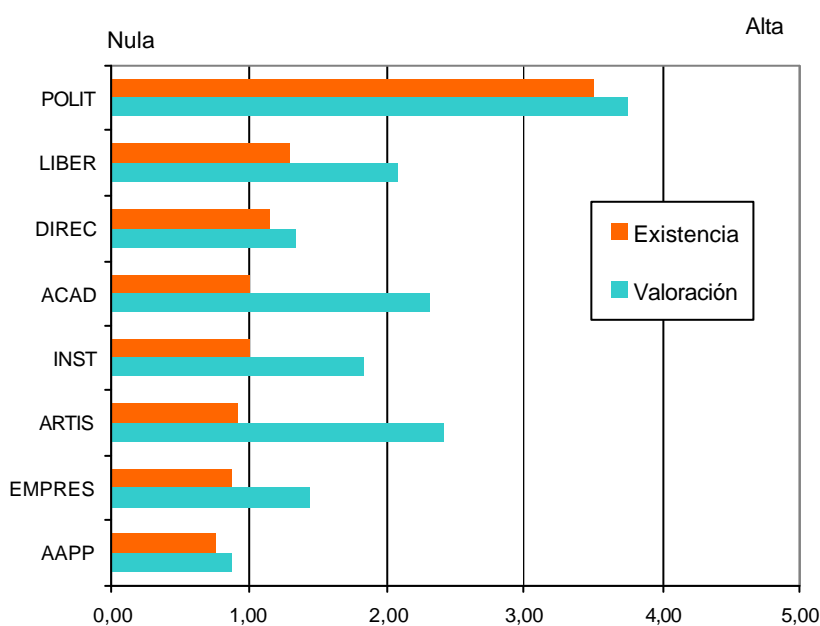
**Gráf. 32 Necesidad y eficacia de las medidas de conciliación**

Cuando ambos factores, - sensibilidad y necesidad -, suman su influencia, como en el caso de las trayectorias política y la directiva, la percepción de necesidad de medidas de conciliación es alta (Gráf. 33). Cuando ambas son débiles, como entre la académica y las administraciones públicas, que cuentan con tipologías de organización del trabajo que facilitan la conciliación, la necesidad percibida es débil.



**Gráf. 33. Trayectorias y necesidad y eficacia de las medidas de conciliación**

Desde el punto de vista de las trayectorias, **destaca la presencia de las medidas de acción positiva en la trayectoria política**, seguidas a considerable distancia del resto de las categorías. La menor presencia se da en la empresarial y administraciones públicas. En términos de valoración, destacan la valoración en la trayectoria política, y de forma un tanto sorprendente en la artística.



**Gráf. 34. Madurez y existencia y eficacia percibida en las medidas de acción positiva**

Al igual que ocurría con las medidas de conciliación, la valoración de las medidas de discriminación positiva mejora a medida que se tiene una experiencia más directa de su desarrollo y ejecución. (Gráf. 34).

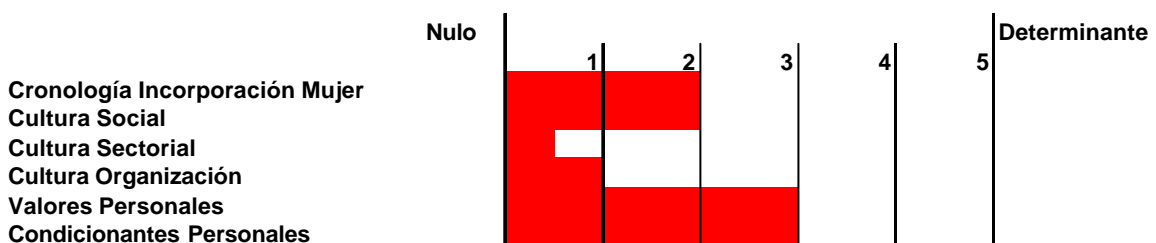
#### 4.4 Causas de la baja presencia

En el capítulo introductorio al estudio **Mujer y Empleo**, se resalto como uno de sus principales objetivos y justificaciones el responder a la cuestión de **¿por qué hay tan pocas mujeres en posiciones de elevada responsabilidad o reconocimiento?**.

A la luz de las entrevistas realizadas, la respuesta a esta cuestión es muy compleja y dista de ser única. Por ello, la diversidad de respuestas se ha agrupado en seis grandes factores explicativos: cronología de la incorporación de la mujer, cultura del entorno, para finalizar con factores y condicionantes personales.

Cómo se ha comentado anteriormente, las respuestas muestran la existencia de múltiples causas que actúan de forma simultánea, sin que exista ninguna determinante por si sola. En todo caso las entrevistas **otorgan una mayor relevancia de los factores personales frente a los factores sociales** (Gráf. 35)

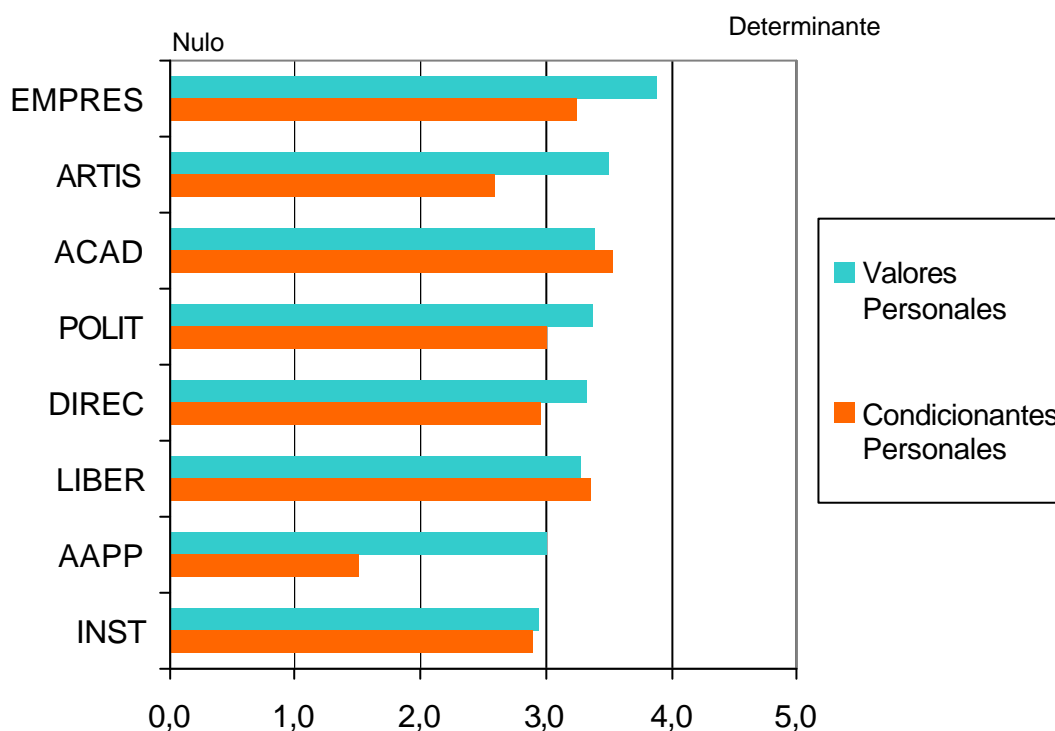
Si a juicio de las entrevistadas, los factores personales han sido considerados como más relevantes, **el factor individual más influyente han sido los propios valores personales** de la mujer. De forma muy significativa, el segundo factor por orden de relevancia son los condicionantes también personales



Gráf. 35 Factores explicativos de la baja presencia de la mujer en posiciones de alta responsabilidad o relevancia

**La relevancia de los valores personales es clara en la práctica totalidad de las trayectorias identificadas.** El valor más alto se da en la empresarial y el menor en la institucional, aunque el rasgo más destacado es la unanimidad a la hora de catalogar este factor como muy relevante (Gráf. 36).

Por su parte los condicionantes personales ofrecen una indicación muy clara de la **vulnerabilidad** de cada trayectoria ante condicionantes personales no esperables externos a la misma. Los resultados muestran una variedad mucho mayor que en el caso de los valores, con trayectorias como la académica y empresarial especialmente sensibles a este factor. Un elemento que es mucho menos relevante para las profesionales vinculadas a las administraciones públicas (Graf. 36).



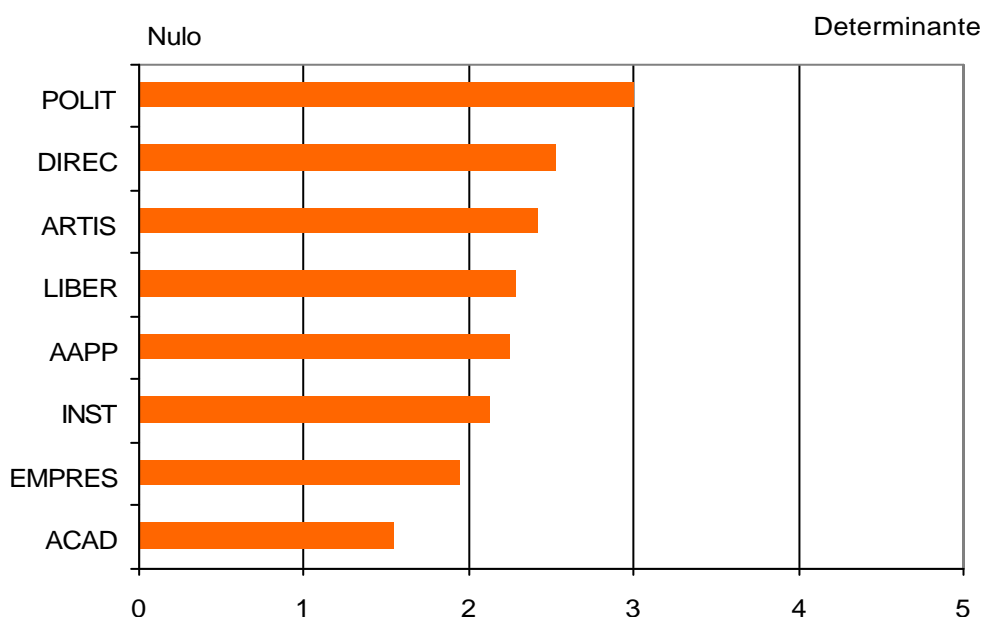
**Gráf. 36. Trayectorias y factores personales**

En este sentido destacan los contrastes entre dos áreas aparentemente muy cercanas: la académica y las administraciones públicas. Mientras que en la administración la valoración de condicionantes personales es muy baja, la académica destaca por el mayor impacto percibido de este factor. Probablemente las causas de esta diferencia se encuentran en el carácter

acumulativo del trabajo científico-académico, donde un periodo de menor producción tiene un efecto de retraso en el conjunto de la carrera muy significativo,

El análisis del efecto de la madurez sobre los factores sociales muestra elementos de gran interés. En primer lugar destaca la disminución en la relevancia dada a los factores cronológicos en los perfiles menos maduros. Un resultado que es consecuencia de la casi total incorporación de las mujeres en las etapas formativas y en las más tempranas de la progresión profesional. Una trayectoria más madura permite un mejor conocimiento de la realidad laboral que se traduce en juicios más refinados. Por ello, **la valoración de la cultura sectorial y organizativa como freno profesional se incrementa con la madurez**, en detrimento de justificaciones de carácter más genérico como la cultura social.

Si bien la cultura social es el factor explicativo no personal más relevante, su importancia es muy diferente según las trayectorias consideradas (Graf. 37). El entorno cultural social es especialmente relevante para las políticas y para las directivas, mientras que su influencia es especialmente pequeña entre las académicas.



Gráf. 37. Trayectorias y cultura social como freno

La presencia de la tardía incorporación de la mujer al ámbito laboral (criterio cronológico) como justificación de la menor presencia en puestos de relevancia, muestra notables diferencias entre las distintas trayectorias profesionales. **La cronología de la incorporación de la mujer es especialmente relevante a juicio de las mujeres inmersas en las trayectorias empresarial o institucional.** Sin embargo, este factor es casi especialmente marginal para las profesionales liberales.

## 5 La influencia del contexto personal

Cuando en la introducción a este estudio se planteo cómo la mujer afronta la construcción de su trayectoria vital, aparecieron con fuerza los contextos profesional y personal. Dos elementos a los que se ha dedicado la segunda parte de la entrevista realizada, una vez definida la “arquitectura” de la carrera profesional.

Sin embargo, la perspectiva de género adolece de no considerar el elemento “proyectivo” asociado a una visión futura de la propia trayectoria. Por ello, este estudio ha incorporado una **perspectiva longitudinal o histórica**, donde la mirada al futuro es evaluada a través de los frenos a medio plazo; y la influencia del pasado se contempla a través del prisma de las expectativas generacionales.

Bajo las premisas anteriores, este capítulo da respuesta a la cuestión de **¿cuál es la relevancia del contexto personal en la carrera de las mujeres cualificadas?** Una pregunta básica que es desmenuzada en cuatro cuestiones subsidiarias:

- ¿Cuál es el papel jugado por los roles de género?
- ¿Cuáles han sido las expectativas generacionales?
- ¿Cuáles son los frenos que se prevén a futuro?

## 5.1 Roles de género

El concepto de rol de género se define como “una asignación específica para hombres y mujeres de funciones, actitudes, capacidades y limitaciones diferenciadas a mujeres y hombres, que la normativa de la cultura vigente establece como atributos ‘naturales’ de ambos sexos”.

Esta definición implica que la interiorización de un rol determinado por parte de las mujeres (o los hombres) define en buena medida su marco de referencia conductual, y por tanto la visión que cada persona tiene tanto de su carrera profesional como de su trayectoria vital.

Las entrevistas muestran un **notable grado de acuerdo con el concepto de rol** (Graf. 38). Sin embargo, la aceptación de este concepto no implica la asociación entre roles específicos y género.



Gráf. 38. Grado de acuerdo con el concepto de rol

Aunque la percepción del concepto de rol sea fuerte, **la existencia de roles específicos de cada género muestra una aceptación media** (Gráf. 39). Es decir, la asociación entre un rol y un género muestra una aceptación inferior a la del propio concepto de rol.

Este resultado refleja una huída de los valores extremos en todas las trayectorias, lo que implica no tanto una división de las profesionales entre aquellas que aceptan o rechazan los roles de género, sino que la mayor parte sólo está parcialmente de acuerdo con dicho concepto.

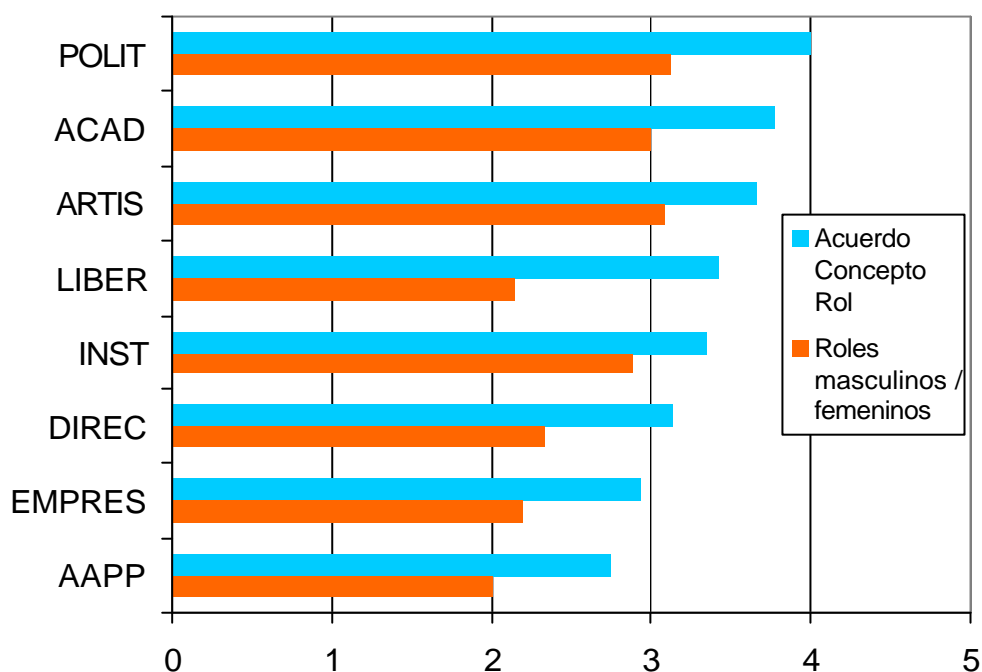


Graf. 39 Percepción de roles específicos para cada género



La aceptación del concepto de rol de género es especialmente significativa en las trayectorias política, académica y artística. Por el contrario su reconocimiento es menor entre las mujeres que siguen trayectorias empresariales y afines a las administraciones públicas (Gráf. 40).

Por otra parte la mayor diferenciación entre roles de género se da en la trayectorias política y artística, y la menor entre las empresarias y profesionales liberales. Estas particularidades no pueden esconder la fuerte relación entre la aceptación del concepto de rol y el reconocimiento de roles específicos para cada género.



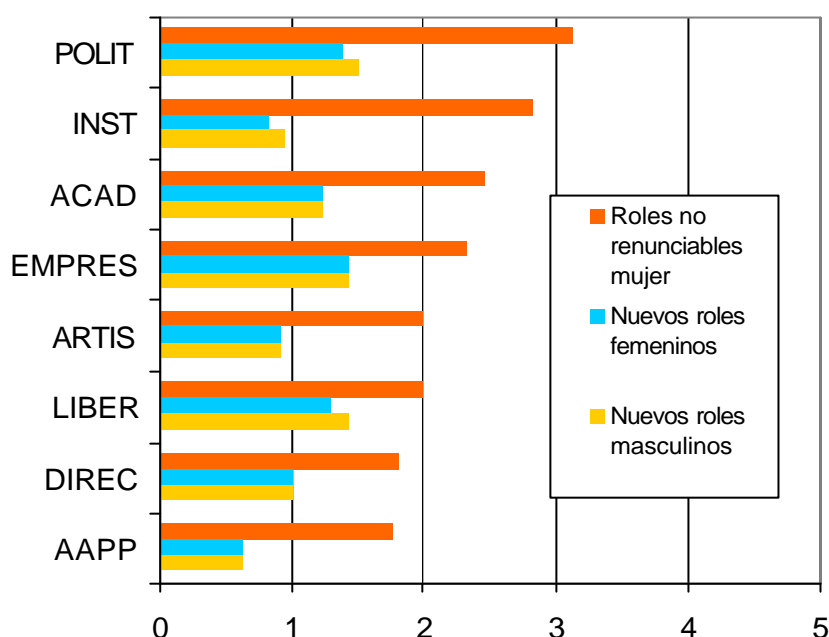
Gráf. 40 Trayectorias profesionales y roles

Al considerar los factores que pueden determinan una valoración tan diversa, destaca la propia homogeneidad de la carrera profesional. **Las carreras más homogéneas muestran un mayor grado de acuerdo con el concepto de rol.** Por el contrario las carreras más variables da una importancia mucho menor a este concepto.

La percepción más alta de roles (o funciones) no renunciabes por parte de la mujer se da entre las trayectorias política e institucional, mientras que es poco

relevante en directiva y administraciones públicas (Gráf. 41). Resulta muy significativo que dichos resultados por trayectoria difieran sólo ligeramente respecto a los mostrados para la valoración de rol en su conjunto.

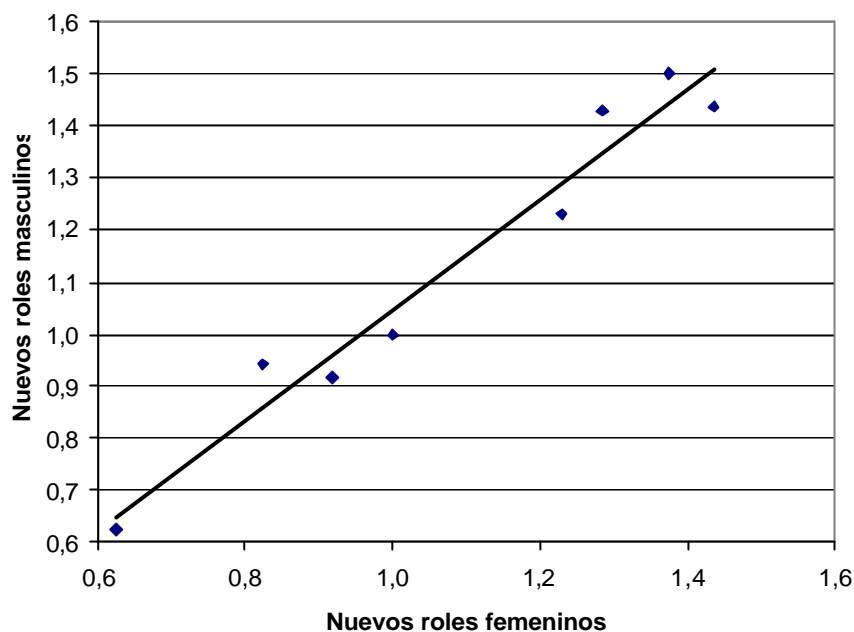
Aunque la necesidad percibida de la adopción de nuevos roles por parte de ambos sexos es muy baja, alcanza los mayores niveles en la trayectorias política, empresarial y liberal.



Gráf. 41 Trayectorias y roles

Las entrevistas realizadas muestran cómo la necesidad de adopción de nuevos roles aparece conjuntamente para los roles masculinos y femeninos (Gráf. 42). En otras palabras, **cuando se percibe la necesidad de incorporar nuevos roles, esta percepción es conjunta para hombres y mujeres.**

Esta relación aporta una interesante perspectiva para las políticas de género, que a la luz de estos resultados deberán contemplar el hecho de que la extensión de roles deber ser realizada de forma paralela y simultanea para hombres y mujeres.



Gráf. 42 Nuevos roles masculinos y femeninos

## 5.2 Expectativas generacionales

Dentro de este estudio se ha prestado una especial atención a las expectativas generacionales como una forma de **contrastar la progresión en la integración de la mujer** en el entorno laboral cualificado. Estas expectativas generacionales que se han valorado en función de la presencia del rol tradicional asignado a la mujer como marco de referencia para la generación de la entrevistada.

El primer elemento que debe destacarse es **una percepción media del rol tradicional como marco de referencia generacional** (Gráf. 43). Como segundo resultado notable destaca la progresiva pérdida de vigencia del rol tradicional como referente de expectativas generacionales a medida que disminuye la madurez profesional de la entrevistada. Un resultado nada extraño a tenor de la propia aceptación del concepto de rol por parte de las mujeres entrevistadas.



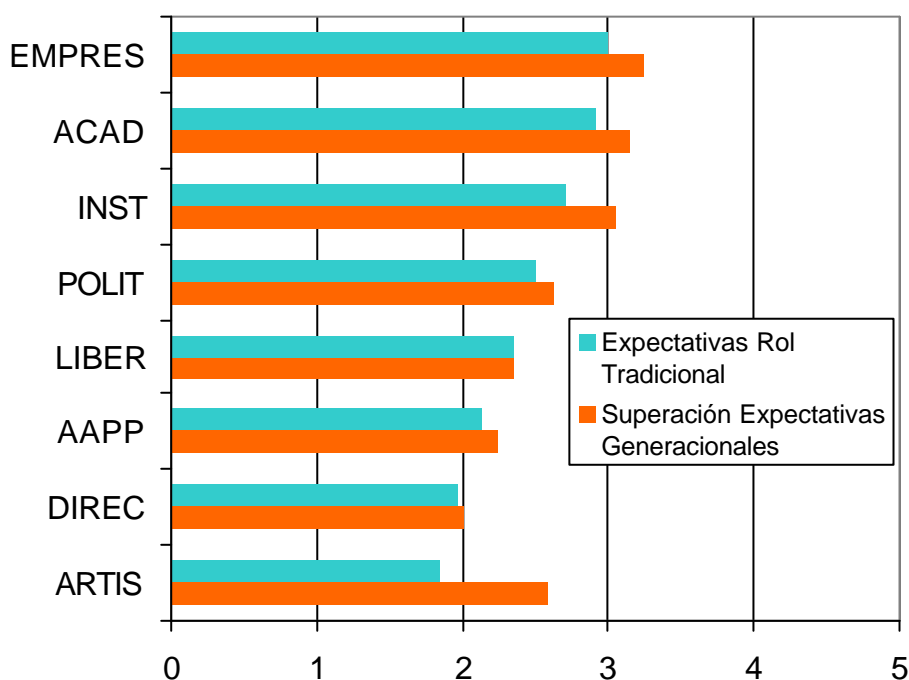
Gráf. 43. Percepción del rol tradicional como referente generacional

Con este punto de partida, **existe una notable percepción de superación de las expectativas generacionales** (Gráf. 44). Esta satisfacción es general entre las diversas trayectorias pero es muy matizada por la madurez profesional.



**Gráf. 44 Superación de las expectativas generacionales**

Las trayectorias empresarial y académica son las que muestran valores más altos tanto en expectativas generacionales en el rol tradicional, como en el grado de superación de expectativas (Gráf. 45)



**Gráf. 45 Trayectorias y expectativas generacionales**

Esta asociación positiva entre rol tradicional y superación de expectativas ha podido ser validada en el conjunto de entrevistas. A tenor de estos resultados,

son las mujeres cuyas expectativas generacionales estaban más ligadas a los roles tradicionales, las que muestran un mayor grado de superación de dichas expectativas.

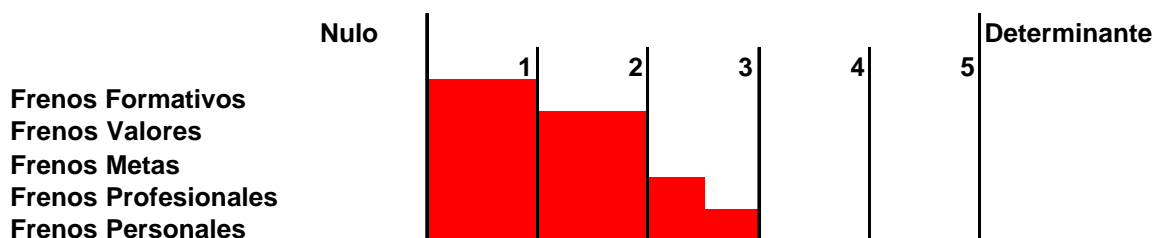
La única excepción a este patrón se da en la trayectoria artística, donde pese a optar poco por el rol tradicional como referente, las expectativas generacionales han sido ampliamente superadas. Un comportamiento que no puede ser visto fuera de la propia evolución del reconocimiento social de la trayectoria artística.

### 5.3 Frenos Futuros

Bajo la pregunta de qué elementos debería evitar una joven profesional al inicio de su carrera, el estudio Mujer y Empleo ha conseguido una información muy valiosa sobre los frenos percibidos por las profesionales más maduras en la carrera de las futuras profesionales.

A juicio de las entrevistadas, **los frenos personales son percibidos como los más significativos** (Gráf. 46), agrupando todo el conjunto de circunstancias personales que determinan el sentido de decisiones profesionales.

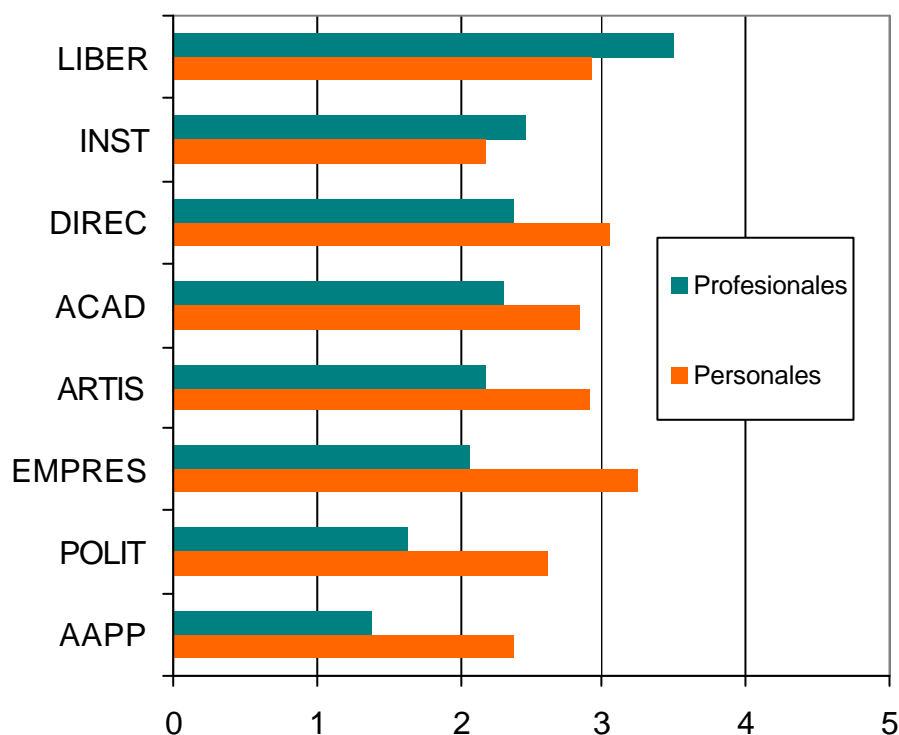
Ligeramente por debajo de los frenos personales aparecen los frenos profesionales. **Para la mitad de las entrevistadas el contexto profesional va a suponer un freno para la carrera de las mujeres.**



Gráf. 46 Frenos percibidos para el desarrollo futuro de la carrera

Las mujeres entrevistadas otorgan la menor importancia a los frenos formativos, lo que implica que en buena medida, **la formación ha dejado de ser un obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres**. En otras palabras, la práctica universalización de la presencia de la mujer en el ámbito formativo ha supuesto una significativa reducción de la formación como lastre para su inserción laboral y su posterior desarrollo como profesional cualificada

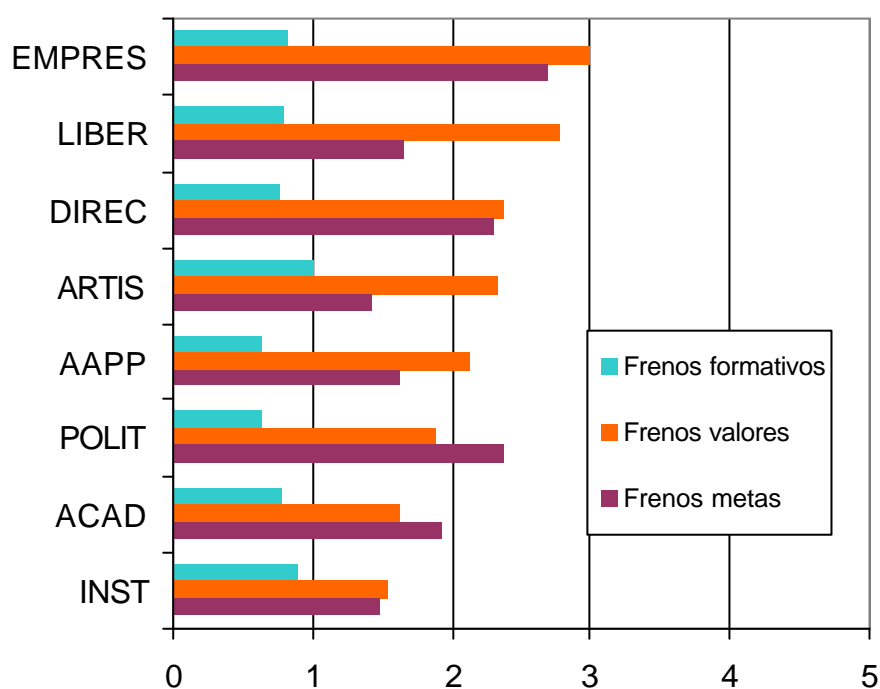
Desde el punto de vista de los frenos genéricos, tanto de carácter personal como profesional, resulta muy ilustrativa la comparación entre las distintas trayectorias. La percepción de conjunto que da mayor relevancia a los frenos personales frente a los profesionales se extiende a todas las trayectorias identificadas con dos únicas excepciones: institucional y profesiones liberales. En detalle, mientras los frenos profesionales son relevantes para las profesionales liberales, los personales inciden especialmente en las empresarias y directivas.



Gráf. 47 Trayectorias y frenos futuros genéricos

Entre los frenos específicos destacan aquellos asociados a los valores asumidos como propios por muchas mujeres. Unos valores que influyen sobre todo en las opciones que las mujeres pueden llegar a plantearse, antes incluso de convertirse en decisiones que deban someterse a condicionamientos más contingentes.

La percepción de los valores como freno es especialmente alta en aquellas trayectorias que implican una mayor tolerancia al riesgo como son la empresarial y la profesión liberal (Gráf. 48). En el extremo opuesto se encuentran la institucional y la académica.



Gráf. 48 Trayectorias y frenos futuros e específicos

Por su parte, la carencia de metas que estimulen o motiven el desarrollo de la carrera supera en las trayectorias política y académica a los valores como factor de freno. En todo caso, valores y metas no deben ser percibidos como contrapuestos, si no todo lo contrario. **Existe una relación positiva entre la percepción de las metas y de los valores como freno para la carrera profesional.** Un hecho que destaca la importancia de ambos factores como elemento de referencia y definición de la carrera profesional.

## 6 Expectativas y género en las fases Iniciales

A lo largo de los capítulos precedentes se han descrito la influencia, relaciones y distribución de numerosos factores que inciden en cómo las mujeres construyen su carrera profesional, y su propia singladura vital. Una descripción que ha tenido como base las entrevistas personales a 148 mujeres con una madurez profesional media o alta.

Por todo ello, este capítulo centra su atención en las profesionales más nóveles, interrogándose sobre sus expectativas, sobre la valoración de su reciente etapa formativa y sobre aquellos factores que consideran más influyentes en su futuro desarrollo profesional.

Aprovechando este acercamiento a los perfiles más jóvenes, se ha realizado un análisis comparativo entre ambos sexos. A través de más de 1450 encuestas, se han podido identificar las diferencias y las semejanzas entre chicos y chicas a la hora de visualizar su futuro profesional. Los resultados obtenidos invitan al optimismo: las semejanzas superan en mucho a las diferencias.

Al igual que en los capítulos previos, cuatro grandes cuestiones permiten profundizar en las expectativas de los futuros profesionales:

- ¿Cuál es la aportación del periodo formativo?
- ¿Cuáles son las perspectivas de carrera y los factores que influirán en ella?
- ¿Cuál va a ser la influencia del género en la carrera profesional?
- ¿Cuáles son las posibilidades generacionales de la mujer?

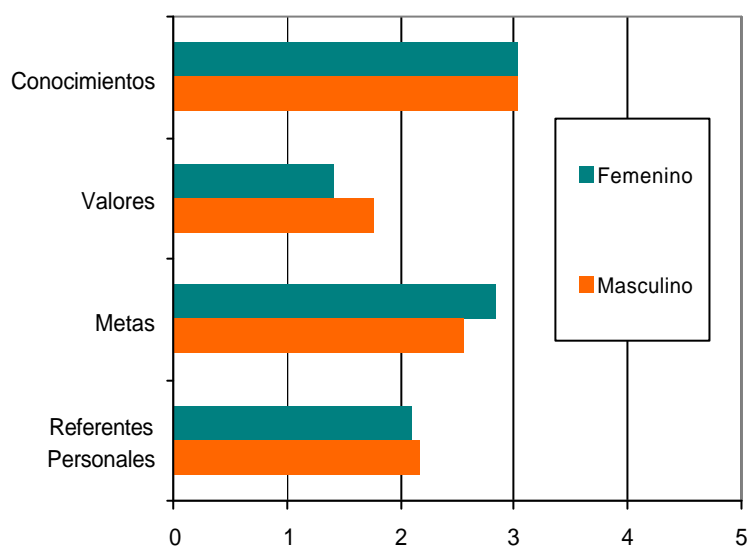
### 6.1 Aportación del periodo formativo

Apenas terminado su periodo formativo, **los recién titulados perciben especialmente la contribución de la formación en términos de conocimientos sin apenas diferencias de género** (Gráf. 49). Para más del



75% de los jóvenes entrevistados la aportación de conocimientos obtenida en su formación ha sido alta o muy alta. Una percepción que se mantiene a lo largo de la vida profesional, como puede apreciarse en el capítulo 3 de este estudio.

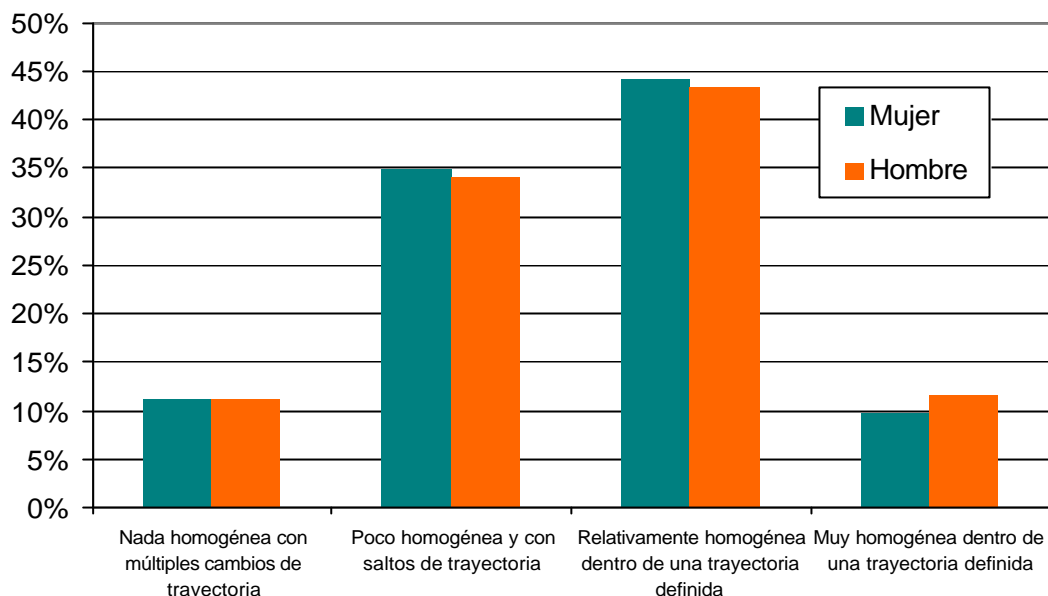
La relativamente baja apreciación de la formación como fuente de valores en las fases más tempranas de la carrera profesional confirma los resultados obtenidos en las entrevistas para las profesionales con niveles de madurez medio y alto. Unos resultados que validan la visión de los valores como una construcción progresiva de elementos de referencia, a medida que se desarrolla la carrera profesional.



Gráf. 49 Aportaciones del periodo formativo

## 6.2 Perspectivas de carrera

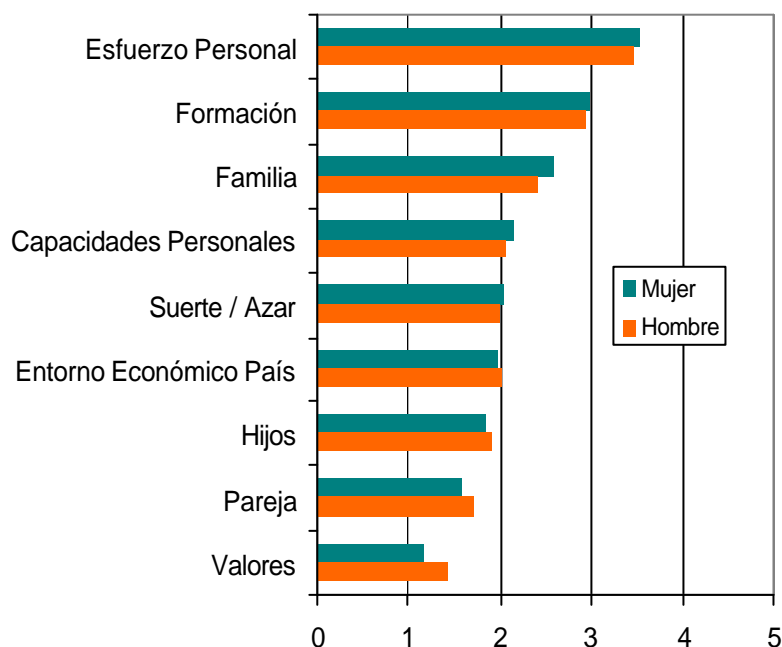
Las perspectivas en torno a la homogeneidad de la carrera apenas muestran diferencias de género. **La mayor parte de los jóvenes se plantean una carrera profesional en los espacios medios de homogeneidad**, huyendo de los extremos representados por un cambio permanente entre múltiples trayectorias, o por una carrera homogénea dentro de una única trayectoria (Gráf.50).



).

**Gráf. 50 Perspectiva de carrera profesional**

Mas sorprendente resulta la valoración de factores que a juicio de los encuestados van a influir en mayor medida en su desarrollo profesional. **Los tres factores más significativos, con apenas diferencias por sexo, son el esfuerzo personal, la formación y la familia** (Graf. 51)

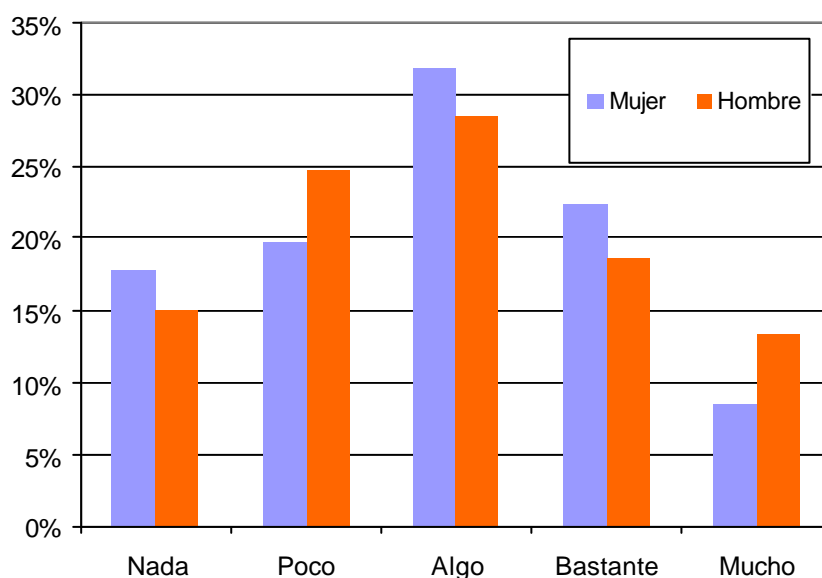


**Gráf. 51 Valoración de factores en la carrera profesional**

Resulta muy significativa la baja valoración de factores como los hijos, la pareja y los valores, que quedan por debajo de otros, más apartados del contexto propiamente personal, como el entorno económico del país. Es en estos valores con impacto percibido más débil donde aparecen las diferencias más claras entre sexos.

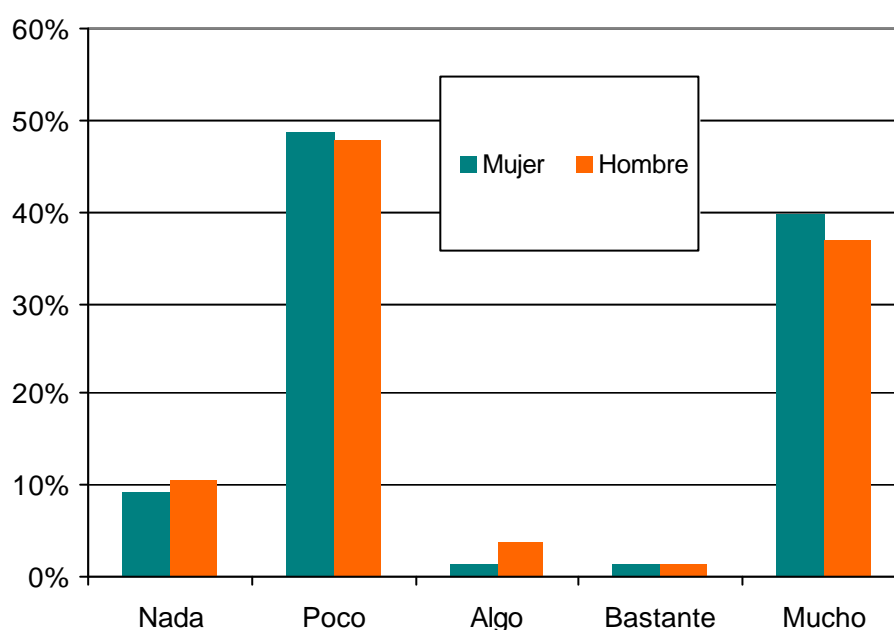
En estas diferencias resulta sorprendente **la mayor relevancia que dan los hombres a los factores personales frente a sus colegas femeninas**. Unas diferencias que pueden estar anunciando un cambio significativo en los valores que las nuevas generaciones consideran como propios de cada género que quizá implique un cierto grado de intercambio en las prioridades tradicionalmente asumidas. La ligeramente mayor relevancia dada por las mujeres al esfuerzo personal o a la formación puede responder a esta misma causa.

La distribución en la valoración del impacto de los hijos aporta una perspectiva más detallada de este desplazamiento de valores (Gráf. 52). La afirmación de que esa influencia será nula es mayor entre las mujeres que entre los hombres. Confirmando esta percepción, en el otro extremo de la valoración, los hombres perciben en mayor medida que las mujeres un impacto muy elevado de los hijos en su carrera profesional (13% frente a 8%).



Gráf. 52 Impacto de los hijos

Pese a no mostrar diferencias claras entre los dos sexos, el impacto de las capacidades personales ilustra una de las divisiones más claras en los jóvenes profesionales. **Las encuestas muestran la existencia de dos mentalidades contrapuestas:** una que valora extraordinariamente la importancia de las capacidades personales en la carrera profesional frente a otra que considera que su relevancia va a ser muy escasa. Una división que representa dos visiones de la carrera en las que se da muy distinta importancia a lo personal frente al entorno (Gráf. 53).



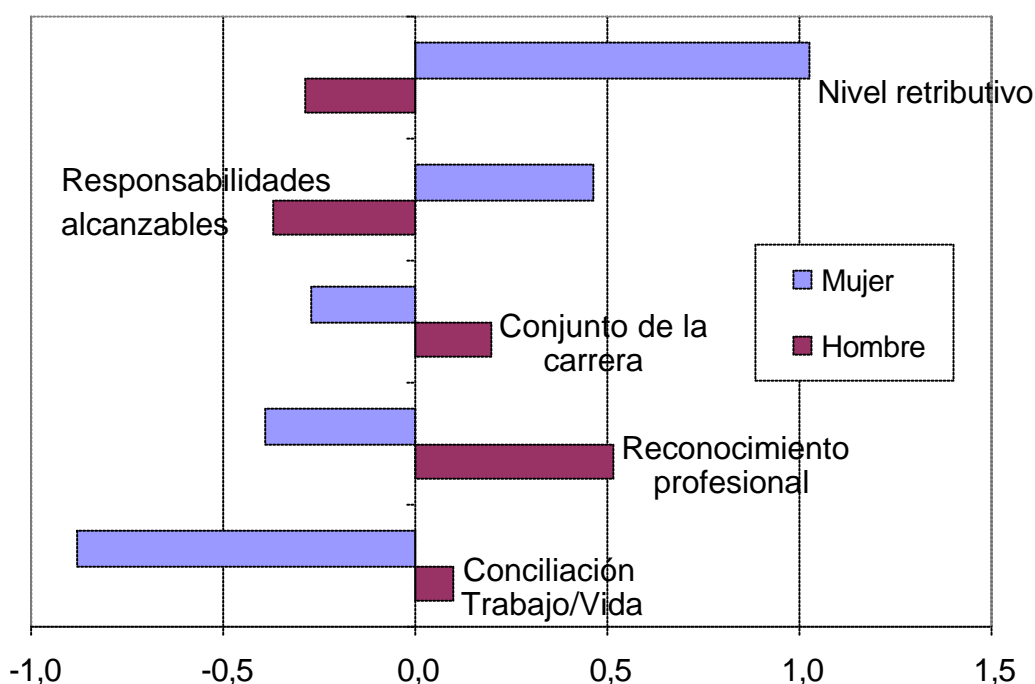
Gráf. 53 Impacto de las capacidades personales

### 6.3 Influencia del género en la carrera profesional

El acercamiento a los profesionales más jóvenes continúa con una valoración de la influencia positiva o negativa que su sexo podría tener en diversos elementos de su carrera profesional. Elementos que iban desde la conciliación entre lo persona hasta lo profesional pasando hasta llegar a los niveles retributivos alcanzables.

En el gráfico adjunto (Gráf. 54) pueden apreciarse las desviaciones respecto al valor central que indica una nula influencia de género. Si el valor resultante es positivo se considera que el sexo del profesional actúa positivamente sobre dicho factor; si por el contrario, el valor es negativo, el sexo resulta un freno al desarrollo del elemento considerado.

La perspectiva del conjunto de la carrera profesional muestra las primeras diferencias de signo. Si para los hombres, su sexo es un factor que influirá beneficiosamente en la misma, para las mujeres actuará como un factor negativo.



**Graf. 54 Impacto de Género**

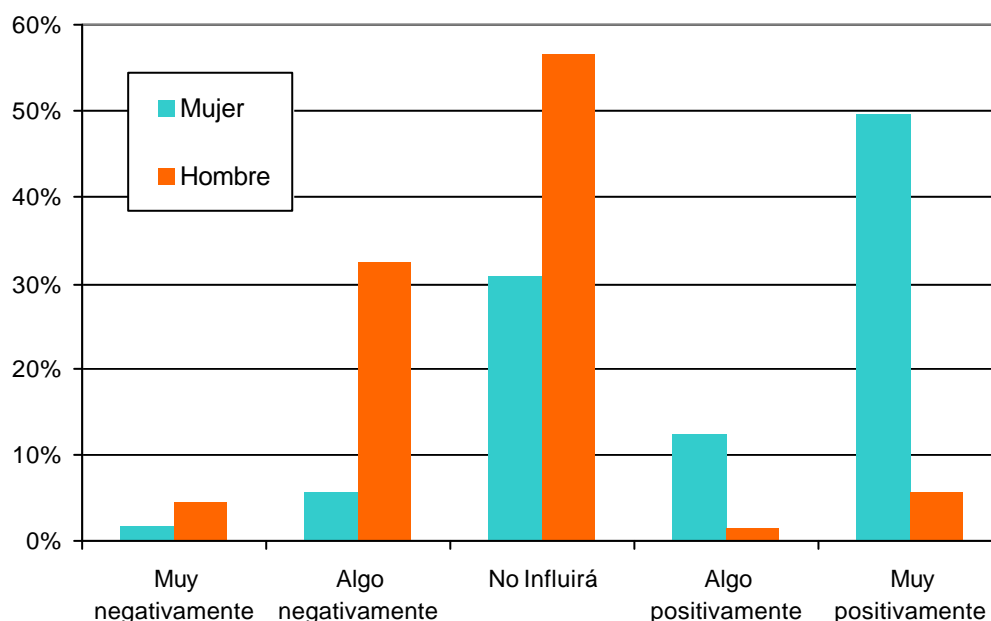
Esta influencia positiva del hecho de “ser hombre” se extiende también al reconocimiento profesional alcanzable. En este caso la “fuerza” con que incide el sexo es similar, aunque actuando en sentidos opuestos para los dos grupos.

Entre los factores penalizados por “el hecho de ser mujer” se encuentra la conciliación entre la vida profesional y personal. En este caso de da el agravante de que para el hombre el efecto percibido es casi neutro, en contraste con el efecto negativo en la mujer antes comentado.

Una visión en detalle muestra esta diferencia de percepciones en toda su crudeza. Para casi un 58% de las mujeres, su sexo influirá negativamente en la conciliación entre lo profesional y lo personal. Una percepción sólo compartida por un 13% de los hombres.

Sin embargo, entre las tituladas más jóvenes no todos los factores muestran colores tan oscuros. De forma sorprendente, el factor donde las mujeres consideran que su sexo puede suponer un elemento más favorable es en su nivel retributivo.

El histograma de valoraciones muestra el por qué de esta afirmación (Gráf. 55). Para casi un 62% de las mujeres el mero hecho de ser mujer influirá favorablemente en las retribuciones percibidas. Una visión optimista solo compartida por el 6% de los hombres, que en un 36% perciben que su “masculinidad” irá en detrimento de sus ingresos.



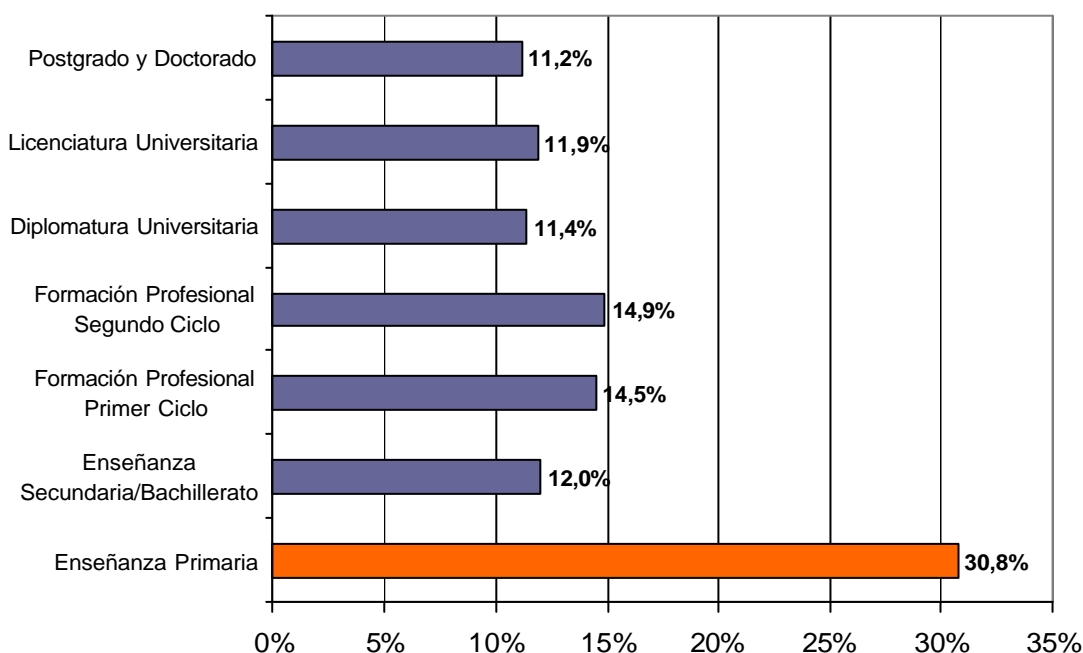
**Gráf. 55 Impacto de género en el nivel retributivo**

Esta percepción tan poco convencional encuentra su justificación al relacionarla con las responsabilidades alcanzables. Para más del 55% de las mujeres, su sexo influirá positivamente en las responsabilidades alcanzables, frente a un 6% de los hombres. De hecho entre el grupo masculino, su sexo es visto como un obstáculo para la asunción de mayores responsabilidades por más del 38% de los encuestados.

### 6.4 Posibilidades generacionales y formación

La visión compartida por ambos sexos en torno a las posibilidades generacionales de la mujer en el momento actual es optimista. **Más del 85% de las respuestas consideran que las posibilidades generacionales de las mujeres son mucho mejores que las de las generaciones precedentes.**

Entre aquellos jóvenes que tan sólo han completado la enseñanza primaria, casi un 31% percibe que las expectativas profesionales de la mujer van a ser peores o mucho peores que las de la generación precedente. Sin embargo, dicho porcentaje se reduce a en torno al 11% entre aquellos titulados con formación universitaria (Gráf. 56).



Gráf. 56 Expectativas generacionales y nivel formativo

## 7 Trayectoria profesional y regiones

El desarrollo de la trayectoria profesional no puede ser aislado del marco socio-económico en cuyo seno se ubica. La influencia de la localización geográfica en el empleo ha sido analizada básicamente desde dos aproximaciones complementarias:

- El enfoque macroeconómico que centra su atención en la especialización productiva de las distintas regiones puesta de manifiesto por la presencia de los distintos sectores de actividad.
- El enfoque macroeconómico que considera la localización de las organizaciones diferenciando entre localizaciones de gobierno (efecto sede), de producción y de comercialización.

La metodología utilizada en este estudio permite definir una aproximación adicional que podríamos denominar **aproximación basada en trayectorias**. Bajo dicha aproximación cada trayectoria profesional considerada presenta particularidades en su presencia geográfica que permiten definir el grado de especialización territorial de las mismas.

Aunque la selección de las mujeres entrevistadas no ha seguido criterios geográficos, sino de madurez profesional y trayectoria, si que de forma consciente se buscó una presencia equilibrada entre, lo que se ha denominado centro y periferia al considerar su lugar de residencia actual.

Así mismo la propia diversidad en la trayectoria vital de las entrevistadas, con orígenes y recorridos vitales, profesionales y geográficos muy variados, ha permitido una primera aproximación a la concentración geográfica de las distintas trayectorias.

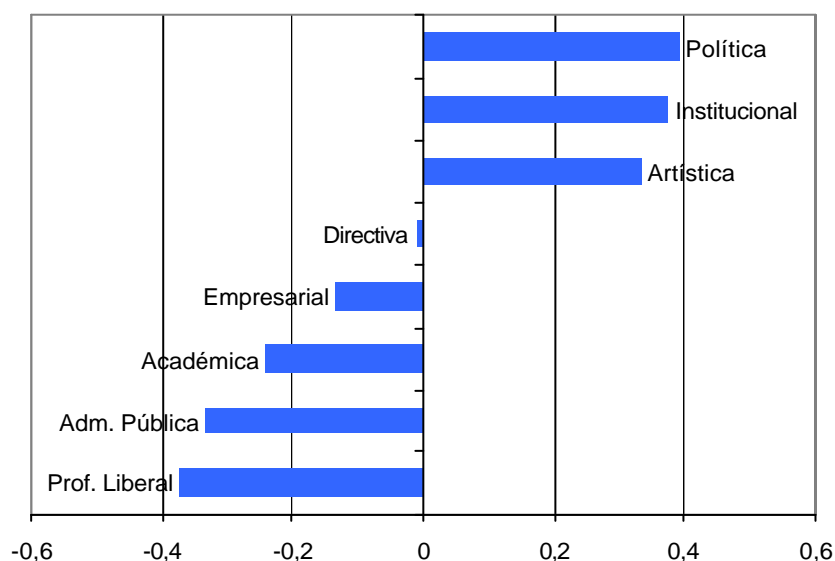


## 7.1 Trayectorias centrales y periféricas

Para evaluar dicha concentración geográfica se ha asociado el lugar de desarrollo de cada una de las trayectorias dentro de la carrera profesional de las mujeres entrevistadas a la categoría de centro o periferia.

- La **categoría central** considera que la localización preferente de la trayectoria se da en los grandes centros decisorios. De acuerdo a los criterios propuestos por la OCDE, se han considerado dentro de esta categoría a las trayectorias radicadas en Madrid y Barcelona.
- La **categoría periférica** engloba aquellas cuya actividad se desarrolla fuera de los espacios decisorios centrales.

Con el objeto de eliminar los sesgos introducidos por los criterios de selección de las entrevistadas se ha considerado la desviación respecto a los valores medios. Esta desviación normalizada entre -1 y 1, se ha denominado **índice de concentración geográfica (ICG)** asociado a cada una de las ocho trayectorias profesionales básicas (Gráf. 57).



Gráf. 57 Índice de concentración geográfica (ICG)

De acuerdo a este criterio puede establecerse la siguiente categorización de las trayectorias profesionales.

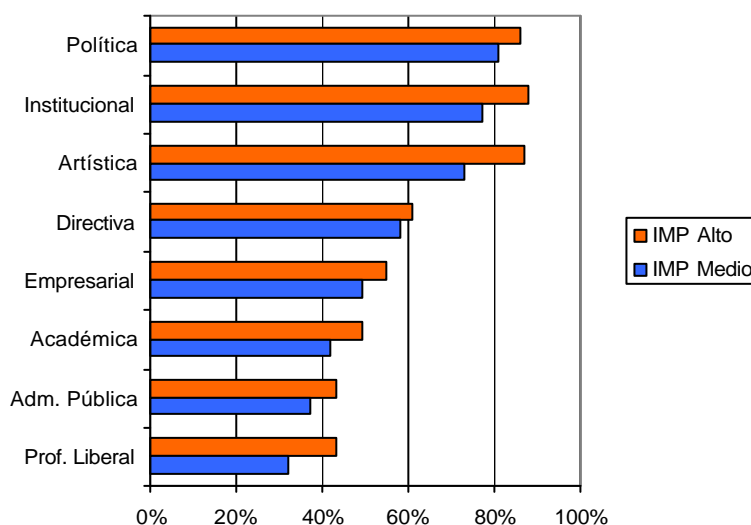
Trayectorias con localización central	Trayectorias con localización periférica
Política Institucional Artística	Prof. Liberal Adm. Pública Académica Empresarial Directiva

**Cuadro 2 Trayectorias con localización central y periférica**

Esta primera aproximación pone de relevancia la importancia del efecto sede en las trayectorias con localización central asociada a la localización preferente de la actividad política, institucional, artística. Por el contrario, las trayectorias directiva, empresarial, académica, administración pública y profesional liberal se encuentran ampliamente representadas en el conjunto del territorio.

Asociado al efecto sede se constata un efecto de llamada a lo largo de la carrera profesional (Gráf. 58).

En las entrevistas puede constarse como la importancia **de la localización central se incrementa a medida que se avanza en la madurez profesional de las entrevistadas**. Dado que dicha madurez se asocia a mayores niveles de responsabilidad y reconocimiento, es evidente que las regiones centrales atraen a las profesionales más relevantes con mejores posibilidades en su carrera profesional.



**Gráf. 58 Madurez profesional y localización central**

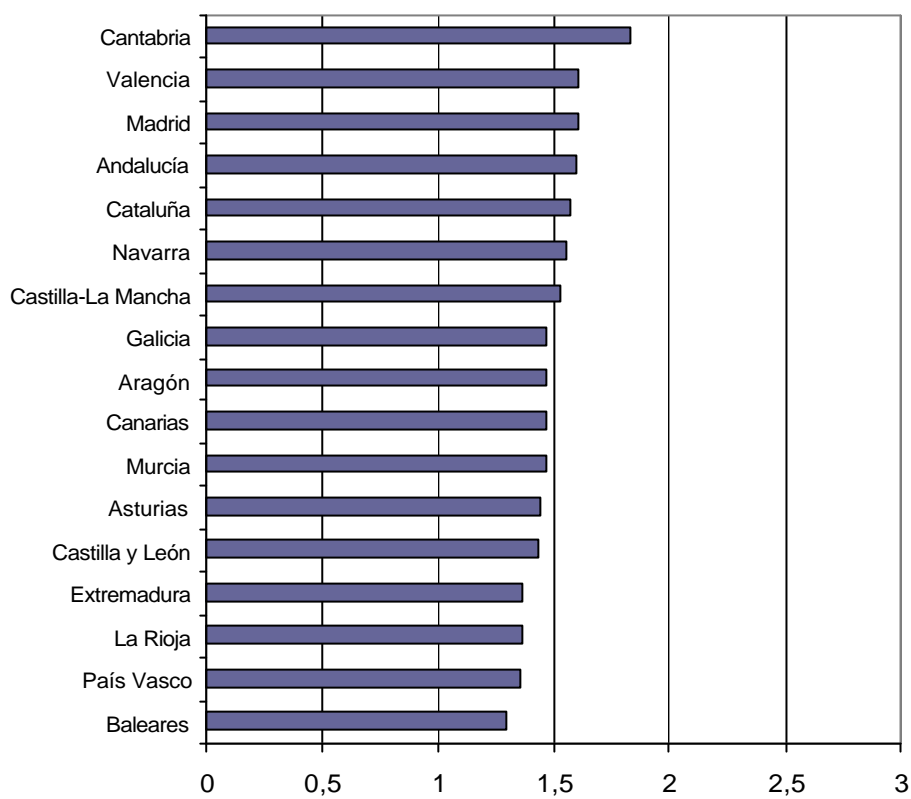
## 7.2 Expectativas y realidad regional

La influencia de la localización geográfica en las expectativas de las generaciones más jóvenes ha podido ser conocida en detalle a través de las encuestas respondida por más de 1450 recién titulados de ambos sexos. En esta encuesta se encuentran representados jóvenes de todas las comunidades autónomas españolas.

Comunidad Autónoma	% Respuestas
Madrid	19,0%
Cataluña	15,7%
Andalucía	14,5%
Valencia	8,9%
Castilla y León	8,6%
País Vasco	5,5%
Galicia	5,1%
Asturias	4,9%
Castilla-La Mancha	4,6%
Murcia	2,4%
Cantabria	2,2%
Extremadura	1,8%
Canarias	1,8%
Baleares	1,5%
Navarra	1,3%
Aragón	1,3%
La Rioja	0,7%
Ceuta y Melilla	0,4%

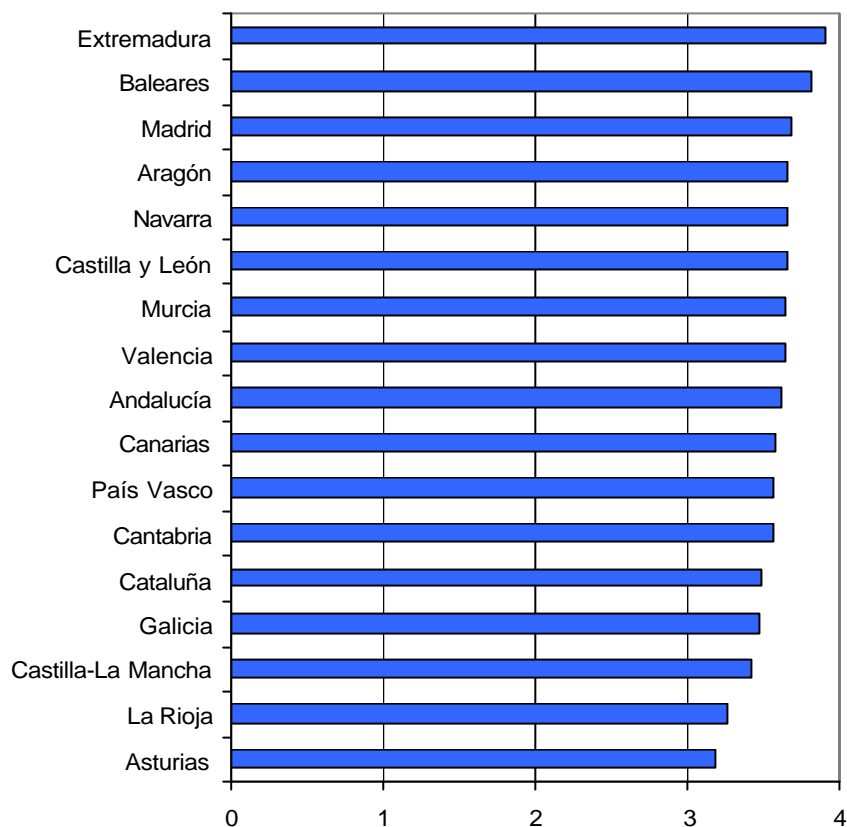
**Cuadro 3 Distribución regional de las respuestas**

Dentro de los factores analizados merecen especial atención dos elementos: el diseño de carrera y las expectativas generacionales. Las encuestas ponen de manifiesto **escasas diferencias** en cuanto a la homogeneidad percibida en la carrera profesional por los jóvenes titulados de las distintas comunidades españolas. Cantabria es la comunidad donde se percibe una carrera más homogénea, mientras que es en Baleares donde vislumbra una carrera más variada.



**Gráf. 59 Grado de homogeneidad y comunidad autónoma**

Considerando las expectativas generacionales, de nuevo las diferencias entre regiones son poco acusadas. En todas ellas, se tiene la percepción de que las expectativas profesionales para la mujer, son mejores que las de la generación precedente.



Gráf. 60 Regiones y expectativas

Dentro de las ligeras diferencias entre regiones tanto en términos de diseño de carrera como de expectativas **no puede apreciarse** la existencia de una correlación significativa entre ambos factores.

## 8 Conclusiones y recomendaciones

Muchos de los aspectos destacados dentro de este estudio tienen un profundo impacto en el diseño de políticas que, incentiven la inserción y progresión de la mujer cualificada dentro del ámbito laboral. Por ello estas conclusiones se orientan a destacar algunas de las conclusiones más relevantes dentro del ámbito de la empleabilidad, y que pueden ser de especial interés para el **Servicio Público de Empleo Estatal**.

Estas conclusiones se agrupan dentro de categorías:

- Continuidad, homogeneidad y abandono
- Metas, valores y vocación
- Opciones, decisiones y roles
- Discriminación de género y retributiva

### 8.1 Continuidad, homogeneidad y abandono

El primer resultado que merece ser destacado dentro de este estudio es que la mujer profesional que alcanza posiciones de nivel ha tenido una carrera muy continua y homogénea, con escasos cambios de fase y de trayectorias.

La **continuidad** implica una apuesta continuada por la carrera profesional, donde son penalizados los abandonos, - tanto totales como parciales-, de la plena dedicación a la carrera.

Esta apuesta por una carrera homogénea donde son penalizados los abandonos, lleva asociado el estancamiento o abandono profesional de muchas profesionales que no pueden o quieren asumir unos niveles de dedicación tan elevados en la **totalidad** de su carrera.

Por su parte, la **homogeneidad** pone de manifiesto el bajo número de saltos entre trayectorias, aunque como se destaca en el capítulo 3 (cfr. 3.2), pueden observarse trayectorias abiertas que se contraponen a otras muy cerradas y endogámicas.

Las consecuencias de esta homogeneidad son muy relevantes. **Al dificultarse los cambios entre trayectorias profesionales, las profesionales cualificadas españolas no pueden hacer uso de las posibilidades de conciliación asociadas a dichos cambios.** En otras palabras, frente a lo que ocurre en países de nuestro entorno es muy difícil el desplazamiento hacia trayectorias de refugio, donde la compatibilización entre lo personal y lo profesional se ajusta mejor a las necesidades de cada momento.

Por todo ello, desde el punto de vista de la empleabilidad, el logro de una carrera sostenible para muchas profesionales pasa por:

- **Mejora de las posibilidades de conciliación** en fases concretas de la carrera profesional donde los condicionantes personales juegan un papel relevante.
- Un mejor conocimiento de las posibilidades de cambio entre trayectorias profesionales junto con las posibilidades que ello conlleva. Se trata en definitiva de **proporcionar las bases para el diseño de la propia carrera profesional** a través de acciones de orientación y formación específicas.

En este sentido destacan las posibilidades abiertas por trayectorias profesionales abiertas y que atraen profesionales, al ser consideradas como trayectorias refugio por su mayor flexibilidad como es el caso de las trayectorias empresarial, político e institucional.

## 8.2 Metas, valores y vocación

Dentro de las conclusiones de este estudio, resulta muy significativo cómo la carrera de las profesionales se cohesiona en torno a un hilo conductor, no en torno a metas. Dentro de este hilo conductor conviven vocación y valores que se establecen en las fases más tempranas de la carrera. Una visión que contrasta con la que emerge en algunos estudios de género, y obliga a plantearse la cuestión de si en su ámbito profesional las mujeres se orientan por vocación y los hombres por metas.

La importancia de elemento vocacional subraya la importancia de la carrera profesional en el desarrollo personal de la mujer. Cuanto más fuerte es dicho elemento, más homogénea es la carrera profesional.

Por lo tanto, **el desarrollo de una visión de la carrera profesional como camino, y no como mera sucesión de metas, redundará en una menor tasa de abandono o estancamiento profesional**, aun ante la presencia de serios inhibidores de la carrera.

## 8.3 Opciones, decisiones y roles

A lo largo de todo el estudio queda de manifiesto como muchos de los factores que tradicionalmente han limitado las opciones a disposición de la mujer, - como ha sido el caso de la formación - , han reducido drásticamente su relevancia. Por lo tanto, **la menor presencia de la mujer es cada vez más un problema no de las opciones a su disposición, si no de su voluntad para aprovecharlas**, mediante las decisiones en esa dirección.

Esta afirmación conlleva una reflexión de enorme calado: ¿Por qué muchas mujeres deciden no aprovechar el abanico de oportunidades que progresivamente se abren? La respuesta se encuentra, - a juicio de las



mujeres entrevistadas -, en mayor medida entre los factores personales que entre los profesionales. Y de forma muy significativa entre estos factores personales destacan los propios valores personales asumidos individualmente.

Ante estas conclusiones, es obligatorio plantearse cómo se construyen y fijan esos valores personales que llegan a inhibir el desarrollo de la carrera profesional. La respuesta más extendida se encuentra en los roles, como marcos de referencia conductual asumidos por las profesionales españolas.

Más allá del grado de acuerdo con el concepto de rol de género, las entrevistas ponen de manifiesto **la rápida desaparición del rol tradicional como referente generacional**. De hecho, las profesionales más jóvenes basan sus expectativas no en un nuevo rol dominante, si no en **una rica amalgama de funciones que implican tanto a hombres como a mujeres** en la construcción de la trayectoria personal y profesional.

Esta transformación refuerza, desde el punto de vista de la empleabilidad la apuesta por la flexibilidad tanto para hombres como para mujeres. La construcción de una nueva amalgama de funciones por parte de hombres y mujeres, requiere de nuevos ámbitos de flexibilidad en lo personal y lo profesional para ambos sexos. La conciliación es por tanto **un imperativo de persona y no tanto de género**.

En relación con la posibilidad de una regresión en esta tendencia, los resultados obtenidos al acudir tanto a hombres como a mujeres recién titulados, han sido concluyentes. Las generaciones más jóvenes han interiorizado un abanico mucho más amplio de funciones que sus predecesores. Por lo tanto, la vuelta a un rol tradicional parece poco probable.

#### **8.4 Discriminación de género y retributiva**

Uno de los resultados más sorprendentes en la investigación, ha sido el que las profesionales españolas tienen una percepción muy baja tanto de la discriminación de género como de la retributiva. Además, esta baja percepción

esconde dos visiones contrapuestas de la realidad femenina, una minoritaria con una percepción muy intensa de la discriminación de género, frente a otra mayoritaria con una percepción mucho más débil de las mismas que prácticamente niega su existencia.

Ante esta percepción dividida surgen cuestiones como: ¿la discriminación de género es explícita o implícita en la cultura organizativa?, ¿cuál es el impacto de la propia relevancia que la mujer otorga a su trabajo y a su remuneración en la propia negociación de sus condiciones laborales?

Dado que este estudio no da respuesta a estas dos cuestiones, la prudencia aconsejaría actuar en ambos frentes de forma simultánea:

- **Incentivando políticas de equidad**, dentro de las empresas y organizaciones. Estas políticas deben tener dos ejes: la eliminación de las desigualdades de género y la promoción de la diversidad como fuente de capacidades competitivas
- **Reforzando la propia consideración que la mujer tiene de su trabajo**, evitando percepciones como fuente de ingreso complementario dentro de la unidad familiar.

### **8.5 Mapa de actuaciones**

Los elementos antes expuestos indican un cambio sustancial en la distribución de funciones que diluyen los roles tradicionales, y que nos llevan hacia una construcción personal de funciones en función de la propia circunstancia. En otras palabras, cada individuo, independientemente de su sexo, va a optar entre un catálogo de funciones mucho más rico que el ofertado por los roles tradicionales. La diversidad va a ser la nota dominante.

**La diversidad implica libertad de elección.** Por tanto, su principal impacto va a ser que los individuos van a demandar a todos los agentes sociales la suficiente flexibilidad para poder definir y construir su propia distribución de funciones que permita su equilibrio personal entre lo vital y lo profesional.

**La gran herramienta para gestionar esta diversidad es la educación.** Una educación que incida en dotar a cada individuo de los criterios para diseñar su propia trayectoria profesional y personal.

Esos criterios se apoyan en una clara definición de los beneficios y costes asociados a cada opción. En esta construcción personal es patente que elegir un camino es renunciar a otras posibilidades. Pero dicha renuncia debe ser una decisión propia y no condicionada.

Para evitar esos condicionamientos externos, la sociedad debe ser consciente de esa pluralidad de opciones. Dada la percepción social dominante, este cambio implica la necesidad de un considerable esfuerzo de concienciación por parte de numerosos agentes sociales.

De acuerdo a esta visión, pueden proponerse múltiples posibilidades de acción posicionadas en dos dimensiones: tipología de acción y ámbito de aplicación. Algunas de estas posibilidades se muestran en el cuadro adjunto

		<b>Tipología de Acción</b>	
		<b>Orientación y Formación</b>	<b>Eliminación de Barreras</b>
<b>Individual</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de roles</li> </ul>
	<b>Organizativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y soporte de carrera</li> <li>• Visibilidad de modelos o referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de equidad</li> <li>• Diversidad como activo</li> </ul>

**Cuadro 4 Tipología de acción**

## 9 Apéndice : Metodología

La mayor parte de las investigaciones desarrolladas en torno a la progresiva incorporación de las mujeres al mercado laboral han hecho uso de una aproximación cuantitativa, basada en fuentes estadísticas de carácter macroeconómico. Unos estudios que han aportado un conocimiento preciso del ritmo, cadencia y dimensión de este proceso.

Sin embargo, el estudio de los factores que -desde un punto de vista individual- configuran el desarrollo personal y profesional de la mujer ha atraído mucho menos la atención de los investigadores.

La presente investigación desea cubrir esta carencia aportando una visión detallada y rigurosa de cómo las mujeres afrontan su carrera profesional en relación con su propio proyecto vital. Para lograr el rigor preciso, el uso de una metodología de investigación sólida y adecuada es una condición imprescindible.

Dada la naturaleza de este estudio, el primer condicionante metodológico era garantizar la coherencia entre el carácter personal de la investigación y el instrumento de investigación. Por ello se optó por una entrevista personal semi-estructurada, dirigida a profesionales con una madurez profesional media y alta.

La información recogida en 148 entrevistas ha sido evaluada utilizando técnicas de análisis semántico que minimizan los problemas de interpretación y los criterios asociados a una mera evaluación por expertos. Como resultado de dicho análisis se ha definido un conjunto de 65 indicadores que permiten una valoración cuantitativa de los aspectos analizados en este estudio.

Como complemento a esta primera aproximación, este estudio ha abordado el análisis de las expectativas de las profesionales españolas en el inicio de su carrera profesional. Para ello se ha realizado una encuesta adicional, basada en un cuestionario estructurado y respondido por 1.452 profesionales noveles.

Gracias a la eficiencia de estos instrumentos de investigación y a la riqueza de la información recogida, se ha podido recabar una gran cantidad de datos que constituyen una importante fuente de investigación, cuyo primer fruto es el presente informe, pero que, sin lugar a dudas, será el punto de partida para futuras aportaciones que mejoren el conocimiento de la compleja realidad de la mujer y el empleo cualificado.

Los resultados obtenidos se presentan en los siguientes capítulos. En éste, dedicado a la metodología, se expondrá en detalle **el cómo y por qué** de la investigación realizada. Para ello se diferenciarán tres apartados: el diseño y el desarrollo de la investigación junto con el diseño del principal instrumento de investigación, el cuestionario semi-estructurado.

## **9.1 Diseño de la Investigación**

La propia naturaleza de este estudio condiciona el diseño de la investigación, determinado por dos rasgos definitorios básicos: qué información se busca y bajo qué criterios se desea segmentar.

La cuestión de fondo que subyace en esta investigación es la de: ¿por qué se encuentran tan pocas mujeres en puestos de máxima responsabilidad o reconocimiento?

El análisis de los estudios precedentes ha mostrado que no existe una respuesta única a dicha cuestión, y que para aportar una respuesta rigurosa, se debe responder primero a cinco cuestiones clave:

- ¿Cómo es la carrera profesional de la mujer cualificada?
- ¿Cuál es el papel de la fase formativa y de la etapa inicial en la carrera?
- ¿Cuál es la relevancia del contexto profesional?
- ¿Cuál es la relevancia del contexto personal?

Estas respuestas son relevantes en el momento actual. Sin embargo, si se desea considerar la evolución futura de la mujer en el ámbito laboral, debe añadirse una cuestión adicional: ¿cuáles son las expectativas de la mujer que actualmente inicia su carrera profesional?

Aplicadas de forma general, el valor de estas respuestas es muy bajo, dada la diversidad de casuísticas presentes en la mujer profesional actual. Por ello se ha procedido a categorizar a las profesionales de acuerdo a dos criterios: **trayectoria y madurez profesional**. Esta segmentación permite, por un lado, un estudio mucho más preciso y cercano a la realidad del mundo laboral; y por otro, una selección representativa del amplio universo muestral de mujeres profesionales cualificadas.

Dentro de esta doble categorización, la trayectoria profesional es definida como “el conjunto de puestos profesionales asumidos por una persona y que pueden ser correlacionados por criterios de progresión en la toma de responsabilidades dentro de un mismo ámbito de actuación”.

En este estudio se han considerado ocho tipologías de trayectoria profesional: administraciones públicas; académica; arte, cultura, y deportes; directiva; empresarial; institucional; política y profesiones liberales. Una definición precisa de cada una de ellas puede verse en el cuadro adjunto (cuadro 5).

Trayectoria	Descripción y Alcance
Académica	Posiciones desarrolladas dentro de instituciones educativas y de investigación científica, con nivel igual o superior al universitario
Administraciones Públicas	Posiciones de carrera desarrolladas dentro de las administraciones del estado tanto de carácter local, como autonómico y nacional. Se excluyen entes autónomos y empresas con participación pública.
Arte, Cultura y Deportes	Trayectoria desarrollada en el ámbito de la creación o ejecución artística, cultural o deportiva. Quedan excluidas funciones de intermediación en este ámbito.
Directiva	Posición con responsabilidad directiva dentro de una empresa independientemente de su titularidad.
Empresarial	Posición con responsabilidad directiva dentro de una empresa de la que la entrevistada posee una parte significativa de la propiedad.
Institucional	Responsabilidades desarrolladas dentro de la gestión de instituciones sin ánimo de lucro, independientes o de titularidad pública y Organizaciones no Gubernamentales (ONG).
Política	Posiciones desarrolladas dentro de partidos o asociaciones con carácter político. Se incluyen posiciones de designación directa dentro de Administraciones Públicas.
Profesión liberal	Desarrollo autónomo dentro del ámbito de las profesiones liberales vinculadas a ámbitos de elevada cualificación.

Cuadro 5. Tipología de trayectorias profesionales consideradas

El segundo criterio, la madurez profesional, busca aportar una media que diferencie los distintos grados de madurez profesional de las entrevistadas, combinando la visión cualitativa –tradicionalmente basada en criterios de éxito profesional- con la cuantitativa, que se apoyaba casi exclusivamente en la experiencia acumulada a lo largo de los años.

Por ello en este estudio se ha definido un indicador denominado Índice de Madurez Profesional (IMP), donde se combinan criterios cronológicos, de longitud de trayectoria profesional y de responsabilidades asumidas o reconocimiento profesional. De acuerdo al valor de este IMP, se han considerado tres intervalos de profesionales, que facilitan su análisis comparativo (cuadro 6).

<b>Trayectoria</b>	<b>Descripción y Alcance</b>
Nivel I IMP Alto	Profesionales con una carrera profesional extensa y relevante.
Nivel II IMP Medio	Profesionales en un momento intermedio de su carrera profesional.
Nivel III Inicio carrera profesional	Profesionales en el inicio de su carrera profesional y en las primeras fases de inserción en el seno del mercado laboral.

**Cuadro 6 – Categorías según el Índice de Madurez Profesional (IMP)**

Una vez definidos los objetivos y criterios de segmentación, ya es posible iniciar el desarrollo del proceso de investigación.



## 9.2 Desarrollo de la Investigación

Tras definir el marco de la investigación y las pautas que rigen su diseño, el proceso de investigación que se ha llevado a cabo en este estudio “Mujer y Empleo”, se ha estructurado en cinco fases claramente diferenciadas (figura 1), que se detallan a continuación.

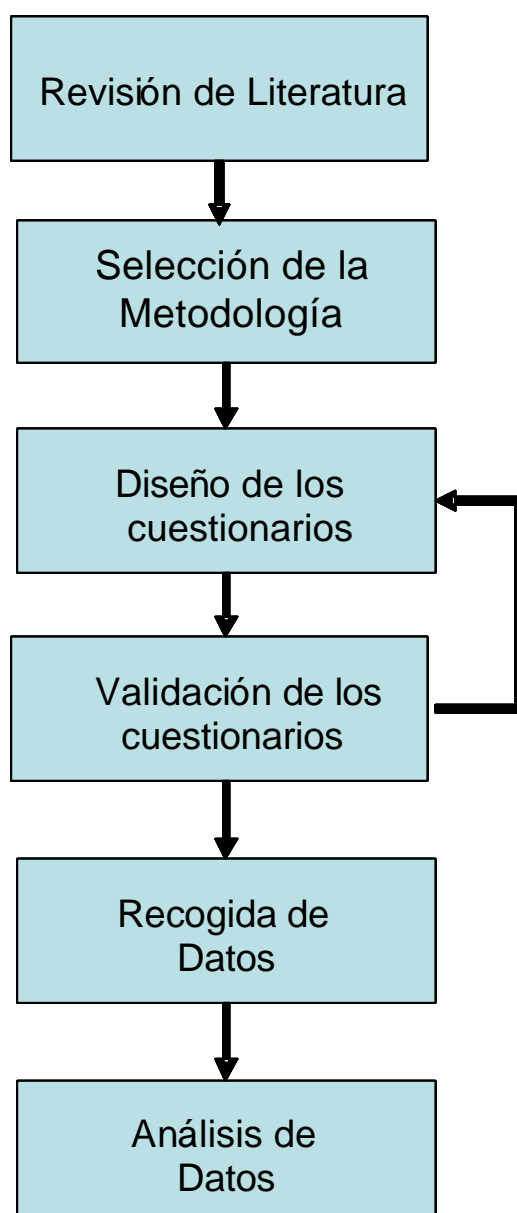


Figura 1 – Diseño de la investigación

### 9.3 Revisión de la literatura científica

La revisión de la literatura científica, profesional e institucional disponible en torno a la incorporación de la mujer en el mercado laboral ha permitido identificar aspectos de interés, así como precisar conceptos críticos para esta investigación. Definiciones como trayectoria, vocación, valores o madurez profesional han sido contrastadas de forma intensiva en los recursos bibliográficos.

En la literatura científica existen tres definiciones que han sido objeto de especial atención: sexo, género y rol. Asimismo, se han seguido las recomendaciones de la Conferencia de Beijing y se considera al sexo como una característica biológica y al género como la expresión cultural del sexo en una sociedad. Finalmente, el concepto de rol ha sido definido como “una asignación específica para hombres y mujeres de funciones, actitudes, capacidades y limitaciones diferenciadas a mujeres y hombres, que la normativa de la cultura vigente establece como atributos ‘naturales’ de ambos sexos”.

La revisión de la literatura ha permitido confirmar la importancia del contexto en la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Un contexto en el que los aspectos culturales juegan un papel fundamental y hacen muy difícil la extrapolación directa de resultados entre distintos países.

Por último, la revisión de la literatura ha permitido identificar varias metodologías susceptibles de ser utilizadas, con sus respectivas ventajas e inconvenientes, tanto de naturaleza científica como práctica.

#### **9.4 Selección de la metodología**

Partiendo de las diversas metodologías disponibles, **esta investigación adopta una aproximación metodológica triangular** -ampliamente utilizada en ciencias sociales-, donde se combinan elementos cualitativos en la recogida de datos con elementos cuantitativos en su análisis.

El instrumento primario de recogida de datos es una entrevista personal en la que se da respuesta a un cuestionario semi-estructurado en cuyo diseño se profundiza en el apartado 4 de este capítulo.

Por su parte, el análisis de las entrevistas parte de un análisis semántico de las mismas que se traduce en la valoración de un conjunto de indicadores estrechamente relacionados con las cuestiones planteadas en el cuestionario.

Finalmente, para la valoración de las expectativas en las profesionales más jóvenes, se ha optado por un cuestionario estructurado, basado en cuestiones cerradas, y que ha sido analizado mediante un análisis estadístico descriptivo.

#### **Diseño de los cuestionarios (instrumento de investigación)**

Dada la importancia de este aspecto, en el apartado cuatro de este capítulo puede encontrarse una descripción detallada del cuestionario que da soporte a las entrevistas personales. Este cuestionario consta de cinco secciones, cuya estructura se presenta brevemente en el cuadro adjunto (cuadro 7):

<b>Sección del Cuestionario</b>	<b>Descripción</b>
Introducción	Introducción al estudio, su naturaleza, y sus objetivos.
Trayectoria Profesional	Estructura genérica de la carrera profesional junto con los factores que la han determinado.
Inicio y Formación	Impacto de las fases más tempranas de la carrera en su conjunto, valorando modelos y referentes, el papel de la formación, y la continuidad respecto a ambos factores.
Contexto Profesional	Diferencias asociadas a la condición de mujer, la percepción de habilidades propias de hombres o mujeres, las medidas de conciliación o acción positiva, junto con las causas percibidas de una menor presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad.
Contexto Personal	Vigencia de los roles tradicionalmente aceptados como femeninos, grado de cumplimiento de las expectativas generacionales, y frenos que dificultarán su desarrollo.

**Cuadro 7 – Estructura y diseño básico del protocolo de entrevista  
para IMP medio y alto**

En el caso de las entrevistas correspondientes a un IMP bajo -profesionales al inicio de su carrera profesional-, se ha optado por un cuestionario estructurado y orientado a la medición tanto de sus expectativas profesionales como de la visión de su trayectoria profesional futura. La estructura de dicho cuestionario se muestra en el cuadro adjunto (cuadro 8):

<b>Sección dentro del Cuestionario</b>	<b>Descripción</b>
Formación	Nivel formativo alcanzado y naturaleza de dicha formación Valoración de la aportación del periodo formativo
Expectativas	Valoración de expectativas en su conjunto
Factores	Valoración de factores que se perciben como influyentes en la carrera profesional

**Cuadro 8. Estructura y diseño básico del cuestionario estructurado  
para la encuesta a profesionales noveles**

## **Validación del cuestionario**

Tras su diseño, ambos cuestionarios fueron validados mediante un número limitado de entrevistas piloto que permitieron la identificación de problemas y omisiones. Los principales problemas identificados eran referentes a la comprensión de determinadas preguntas y la interpretación de algunos términos, cuyo uso hubo de ser precisado.

Esta fase finalizó con la elaboración de la versión final de ambos cuestionarios.

## **Recogida de datos y refinamiento de la entrevista**

Dada la complejidad de los temas abordados, la recogida de datos abarcó mucho más que una mera recogida de opiniones o vivencias. Para las entrevistas de IMP medio y alto, la recogida de datos se ajustó a la siguiente secuencia de actividades:

- Selección y contacto con las personas entrevistadas de acuerdo a los dos criterios de segmentación comentados anteriormente: trayectoria y madurez profesional.
- Envío a las entrevistadas de un protocolo simplificado de la entrevista, con algunas de las cuestiones que iban a ser planteadas, para propiciar la reflexión previa.
- Desarrollo de la entrevista por dos entrevistadores cualificados. Cada uno de los entrevistadores asumió un rol diferenciado: mientras uno de ellos abordaba de forma prioritaria aspectos profesionales y de carrera, el otro incidía en aspectos personales y de definición y asunción de roles.

- El protocolo semi-estructurado de la entrevista garantiza la ausencia de sesgos introducidos por el entrevistador. A la vez que, al propiciar un discurso narrativo abierto, permite capturar toda la riqueza que encierra cada experiencia personal de las entrevistadas.
- Las entrevistas han tenido una duración que oscila entre los 30 y los 75 minutos dependiendo de la información aportada, y los elementos narrativos introducidos por la entrevistada.
- Cada una de las entrevistas es grabada íntegramente en cinta magnetofónica y transcrita posteriormente de forma literal por un especialista. Como resultado final se obtiene una transcripción literal y depurada de cada una de ellas.

El número de entrevistas ha estado condicionado por los tres niveles de madurez profesional anteriormente comentados. Entre las profesionales de IMP alto (Nivel I), y para cada una de las ocho tipologías de carrera profesional identificadas, se ha realizado un primera ronda de 10 entrevistas.

En segunda instancia, para las profesionales de Nivel II, y para cada una de las tipologías de carrera, se ha realizado una segunda ronda de entrevistas adicionales orientadas a la identificación y valoración de factores.

Finalmente, para las profesionales de Nivel III se realizó una encuesta, basada en un cuestionario estructurado con preguntas de valoración múltiple, con el fin de determinar las expectativas generacionales de las profesionales más jóvenes. Dicho cuestionario ha sido completado por 1.452 profesionales.

El propio desarrollo de las entrevistas permitió su refinamiento en tres vías principales:

- Mejoras en el planteamiento de las cuestiones precisando conceptos, evitando anfibologías y errores de interpretación en la formulación de las preguntas.
- Introducción de elementos nuevos en la entrevista al aparecer elementos de interés no contemplados en el protocolo inicial.
- Eliminación de factores de escasa relevancia o que agregaban sesgos no deseados en el desarrollo lógico de la entrevista.

### **Análisis de datos**

El análisis de datos ha tomado como punto de partida la transcripción de las entrevistas. Dichas transcripciones se han analizado mediante técnicas de análisis textual semántico, identificando y cuantificando la relación existente entre diversos conceptos clave.

Esta cuantificación de conceptos se ha elaborado definiendo un sistema de indicadores que constituyen la base para el posterior análisis e interpretación. **Cada uno de los indicadores se asocia con una cuestión o conjunto de cuestiones** planteadas en la entrevista.

Sin embargo, en ocasiones estos indicadores ofrecen una información relativamente pobre por sí solos. Por ello, **los indicadores han sido agrupados en conjuntos denominados constructor que intentan dar respuesta a cuestiones más generales**. Bajo esta premisa, los constructos han permitido el estudio de un aspecto concreto dentro de los objetivos de esta investigación.

Finalmente, los valores de estos indicadores, obtenidos a través del análisis semántico de las transcripciones, han permitido elaborar respuestas tanto para las cuestiones específicas como para las genéricas (figura 2):

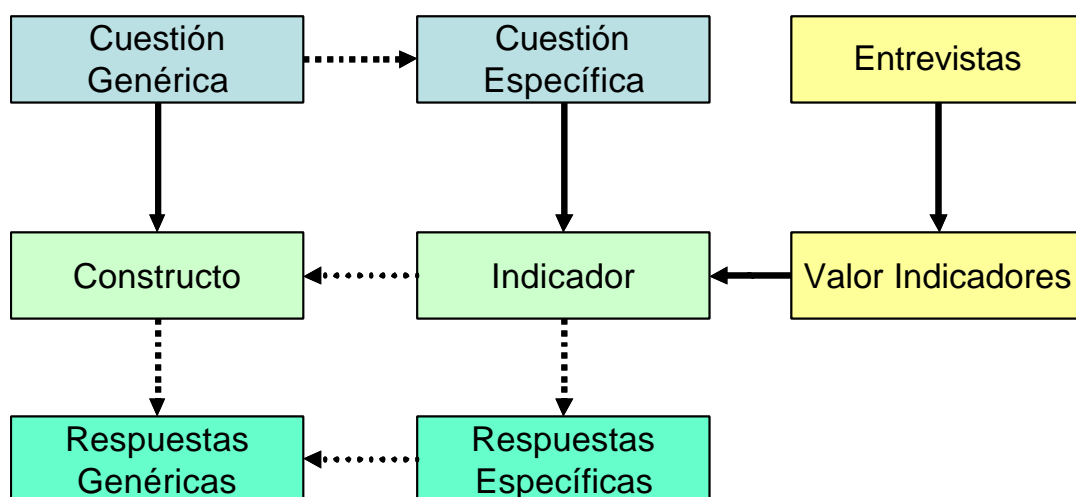


Figura 2. Cuestiones, constructor e indicadores

Por ejemplo, la pregunta “¿cómo es la carrera profesional de las mujeres?” se ha descompuesto en cuatro cuestiones genéricas: “¿es homogénea dicha carrera?”, “¿existen fases claramente definidas?”, “¿qué decisiones han sido claves?” y “¿qué factores han actuado de forma recurrente?”.

Cada una de estas cuestiones genéricas ha dado lugar a un total de cuatro constructos específicos, que se han medido a través de doce indicadores que valoran la respuesta a otras tantas preguntas específicas (cuadro 9):

Cuestión Genérica	Constructo	Cuestión Específica	Indicador
¿Es homogénea la carrera profesional?	Homogeneidad de la Carrera	¿Es una carrera homogénea? ¿Existen un hilo conductor? ¿Existe una meta final?	Homogeneidad carrera Percepción hilo conductor Percepción meta final
¿Existen fases definidas?	Fases en la Carrera	¿Existe una fase formativa acotada? ¿Existen fases diferenciadas? ¿Ha habido cambios de trayectoria?	Fase formativa acotada Diferenciación por fases Número de trayectorias en la carrera
	Decisiones clave	¿Decisiones formativas? ¿Decisiones profesionales?	Impacto decisiones formativas Impacto decisiones profesionales



¿Hay decisiones clave?		¿Decisiones personales? ¿Las decisiones clave determinaron un cambio de fase?	Impacto decisiones personales Ajuste fase/decisión
¿Hay factores recurrentes?	Factores Recurrentes	¿Cuál es el papel del esfuerzo?	Papel del esfuerzo
		¿Cuál es el papel del azar?	Papel del azar

**Cuadro 9. Ejemplo de relación entre categorías, constructos e indicadores**

### 9.5 Diseño del protocolo de entrevista

El primer diseño del cuestionario semi-estructurado que sirve de base a la entrevista fue elaborado siguiendo un **esquema deductivo** que va desde las preguntas más genéricas a las más específicas, tal y como se ha expuesto en el apartado precedente.

Sin embargo, las primeras entrevistas ofrecieron una oportunidad excepcional para depurar y mejorar este primer diseño. Por ejemplo, el primer diseño asumía que la carrera de las profesionales mostraba una clara diferenciación por fases, y que además dichas fases se asociaban de forma directa a decisiones clave.

Los resultados de las primeras entrevistas mostraron que esto no era así, y aportaron una llamada de atención sobre otros elementos como los cambios de trayectoria, la identificación de fases, o la percepción de factores como el esfuerzo.

Otro ejemplo de esta depuración se encuentra en la referencia a los roles de género. En algunas de las primeras entrevistas se vio como la forma en que era planteado este concepto condicionaba de forma notable su valoración posterior. Por ello, se precisó en mayor medida su definición, y se introdujeron preguntas adicionales que permitiesen valorar de forma contrastada su impacto real.

El diseño que se expone a continuación puede ser calificado como un diseño final. Sin embargo, no cabe duda de que próximas ediciones de este estudio podrían enriquecerse de nuevas aportaciones, y completar esta aproximación. De hecho, cada una de las entrevistas realizadas ha contribuido a este proceso de mejora.

### 9.5.1 Diseño básico

Antes de introducir el detalle de protocolo de entrevista ha de recordarse que su finalidad es responder a una cuestión principal, que se descompone en cuatro preguntas subsidiarias. Esta aproximación deductiva da lugar al siguiente esquema (cuadro 10):

<b>Cuestión Principal</b>	<b>¿Por qué hay tan pocas mujeres en los puestos de mayor responsabilidad o relevancia?</b>			
<b>Cuestiones Subsidiarias</b>	¿Cómo es la carrera profesional de la mujer cualificada?	¿Cuál es el papel de la fase formativa y la etapa inicial en la carrera?	¿Cuál es la relevancia del contexto profesional?	¿Cuál es la relevancia del contexto personal?
<b>Secciones del Protocolo de Entrevista</b>	<b>Carrera Profesional</b>	<b>Formación y Fases Iniciales</b>	<b>Contexto Profesional</b>	<b>Contexto Personal</b>

Cuadro 10. Estructura del protocolo de la entrevista y objetivos de investigación

### 9.5.2 Diseño detallado

A continuación se expone la estructura detallada de cada uno de los bloques que componen el protocolo de entrevista. Para simplificar su visualización se

ha omitido la referencia a los constructos y a los indicadores específicos. La lista extensiva de constructor e indicadores puede ser consultada en el Apéndice 2.

### Sección 1: La carrera profesional

Esta sección busca conocer la estructura genérica de la carrera profesional así como los factores que han determinado su estructura. Por ello se analiza la carrera en su conjunto, las etapas que incluye, las decisiones que la han conformado y los factores recurrentes que han actuado sobre ella.

<b>Cuestión Genérica</b>	<b>Cuestión Específica</b>
¿Cómo es su carrera profesional?	¿Es una carrera homogénea? ¿Existe un hilo conductor? ¿Existe una meta final?
¿Existen fases definidas en su carrera profesional?	¿Existe una fase formativa acotada? ¿Existen fases diferenciadas? ¿Ha habido cambios de trayectoria?
¿Qué decisiones pueden ser consideradas como clave en el conjunto de su carrera?	¿Decisiones formativas? ¿Decisiones profesionales? ¿Decisiones personales? ¿Las decisiones clave determinaron un cambio de fase?
¿Hay factores recurrentes en su carrera profesional?	¿Cuál ha sido el papel del esfuerzo? ¿Cuál ha sido el papel del azar?

**Cuadro 11 Estructura de la sección 1 del protocolo de entrevista (carrera profesional)**

## Sección 2: Formación y fases iniciales

Esta sección busca conocer el impacto de las fases más tempranas de la carrera en su conjunto. Para ello se valora el impacto de modelos o referentes, de la propia formación y la continuidad mostrada respecto a ambos factores.

Cuestión Genérica	Cuestión Específica
¿Han existido modelos o referentes en su carrera profesional?	¿Referente familiar? ¿Referente no familiar? ¿Existe una meta final?
¿Hasta qué punto muestra su carrera la continuidad respecto a algún modelo?	¿Continuidad con la trayectoria familiar? ¿Continuidad con valores familiares? ¿Continuidad respecto a una vocación?
¿Cuál ha sido el impacto de su periodo formativo?	¿Impacto en conocimientos? ¿Impacto en valores ¿Impacto en la definición de la trayectoria? ¿Impacto en contactos personales? ¿Ha sido su formación coherente con su trayectoria?

**Cuadro 12 Estructura de la sección 2 del protocolo de entrevista (formación y fases Iniciales)**

## Sección 3: Contexto profesional

Bajo la denominación de contexto profesional se agrupan aquellos factores que influyen en la carrera de las mujeres dentro y desde el contexto profesional. Entre estos elementos destacan las diferencias asociadas al género, la percepción de habilidades propias de hombres o mujeres, las medidas de conciliación o acción positiva, y la percepción de las causas de una menor presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad.

Cuestión Genérica	Cuestión Específica
¿Ha percibido diferencias asociadas al género en su carrera?	¿Ha percibido obstáculos en su carrera por el mero hecho de ser mujer? ¿Ha percibido obstáculos en carreras de su entorno por el mero hecho de ser mujer? ¿Ha percibido personalmente discriminación retributiva? ¿Ha percibido discriminación retributiva en su entorno? ¿Ha percibido la existencia de solidaridad de género?
¿Existen habilidades propias de cada género?	¿Cree que hay habilidades propias del hombre o la mujer? ¿Cree que existe un estilo de gestión femenino? ¿Considera que existen sectores masculinos o femeninos?
¿Cómo se perciben las medidas de conciliación y acción positiva?	¿Son necesarias las medidas de conciliación? ¿Ha percibido medidas de conciliación en su entorno? ¿Cómo valora la eficiencia de las medidas de conciliación? ¿Ha percibido medidas de acción positiva o cuotas en su entorno? ¿Cómo valora la eficiencia de las medidas de acción positiva?
¿Cuáles son las causas de la baja presencia de las mujeres en los puestos de mayor responsabilidad o relevancia?	¿Cronología de la incorporación de la mujer? ¿Cultura social? ¿Cultura sectorial? ¿Cultura de la empresa u organización? ¿Valores personales? ¿Condicionante personales?

**Cuadro 13 Estructura de la sección 3 del protocolo de entrevista (contexto profesional)**

#### Sección 4: Contexto personal

En esta última sección del cuestionario se aborda la vigencia de los roles tradicionalmente aceptados como femeninos, el grado de cumplimiento de las expectativas generacionales y los frenos que dificultarán su desarrollo.

Cuestión Genérica	Cuestión Específica
¿Qué influencia tienen los roles en su carrera profesional?	¿Está de acuerdo con el concepto de rol? ¿Reconoce la existencia de roles masculinos y femeninos? ¿Existen roles no renunciables por la mujer? ¿Existen nuevos roles que deben asumir las mujeres? ¿Existen nuevos roles que deben asumir los hombres? ¿Perciben actualmente una inadecuación de roles?
¿Cuáles han sido las expectativas generacionales?	¿Cuáles eran las expectativas profesionales de su generación? ¿Se han superado dichas expectativas generacionales?
¿Qué debe evitar una joven en las primeras fases de su carrera profesional? (Identificación de frenos futuros)	¿Frenos asociados a la formación? ¿Frenos asociados a las metas? ¿Frenos asociados a los valores? ¿Frenos asociados a factores profesionales? ¿Frenos asociados a factores personales?

**Cuadro 14 Estructura de la sección 4 del protocolo de entrevista (contexto personal)**

Estas cuatro secciones constituyen el núcleo de la entrevista. Sobre este armazón cada uno de los entrevistadores incorporaba las respuestas de las entrevistadas, construyendo un material narrativo en el que estuviesen presente la mayor parte de las cuestiones planteadas. Como resultado se obtiene una entrevista coherente susceptible de ser transcrita y analizada.

La riqueza de los resultados obtenidos hace que las posibilidades de análisis sean casi infinitas. Por ello, este estudio debe ser visto como una primera aproximación a la realidad de la mujer cualificada y el empleo. Sin duda, la información obtenida en las entrevistas permitirán que este primer estudio tenga continuidad en trabajos mucho más específicos.

**INDICE DE GRÁFICOS**

	Página
• Gráfico nº 1 Homogeneidad de la carrera profesional .....	10
• Gráfico nº 2 Homogeneidad de la carrera y trayectoria profesional.....	11
• Gráfico nº 3 Elementos de cohesión en la carrera profesional.....	12
• Gráfico nº 4 Elemento conductor y trayectorias profesionales .....	12
• Gráfico nº 5 Meta y trayectorias profesionales.....	13
• Gráfico nº 6 ¿ Cómo percibe su fase formativa?.....	14
• Gráfico nº 7 Fase formativa y trayectorias.....	15
• Gráfico nº 8 Diferencias de fases en la carrera.....	15
• Gráfico nº 9 Diferenciación de fases y madurez.....	16
• Gráfico nº 10 Número de trayectorias.....	17
• Gráfico nº 11 Decisiones profesionales y trayectorias .....	18
• Gráfico nº 12 Esfuerzo, azar y madurez profesional.....	19
• Gráfico nº 13 Existencia de modelos o referentes personales o profesionales.....	50
• Gráfico nº 14 Trayectorias e impactos de modelos o referentes.....	52
• Gráfico nº 15 Continuidad de la trayectoria familiar en la propia carrera.....	52
• Gráfico nº 16 Continuidad vocacional en la carrera profesional.....	53
• Gráfico nº 17 Continuidad vocacional en la carrera profesional.....	54
• Gráfico nº 18 Impacto de la formación en el conjunto de la carrera.....	55
• Gráfico nº 19 Trayectorias e impacto de la formación en la definición de trayectoria.....	56
• Gráfico nº 20 Trayectorias e impacto de la formación en conocimiento.....	57
• Gráfico nº 21 Trayectorias e impacto de la formación en valores.....	58
• Gráfico nº 22 Impacto en valores y contactos personales.....	59
• Gráfico nº 23 Grado de coherencia entre formación y trayectoria.....	59
• Gráfico nº 24 Grado de coherencia entre formación y trayectoria.....	60
• Gráfico nº 25 Grado de discriminación de género percibido.....	62
• Gráfico nº 26 Grado de discriminación retributiva percibida.....	62
• Gráfico nº 27 Trayectorias y discriminación de género .....	63
• Gráfico nº 28 Trayectoria y discriminación retributiva.....	64
• Gráfico nº 29 Percepción de habilidades o estilos de gestión diferenciadas entre hombres y mujeres.....	64
• Gráfico nº 30 Trayectoria y habilidades diferenciadas.....	65
• Gráfico nº 31 Percepción en el entorno de medidas de conciliación o acción positiva.....	66
• Gráfico nº 32 Necesidad y eficacia de las medidas de conciliación.....	66
• Gráfico nº 33 Trayectorias y necesidad y eficacia de las medidas de conciliación.....	67
• Gráfico nº 34 Madurez y existencia y eficacia percibida en las medidas de acción positiva	67
• Gráfico nº 35 Factores explicativos de la baja presencia de la mujer en posiciones de alta responsabilidad o relevancia.....	68
• Gráfico nº 36 Trayectorias y factores personales.....	69

• Gráfico nº 37 Trayectorias y cultura social como freno.....	70
• Gráfico nº 38 Grado de acuerdo con el concepto de rol.....	72
• Gráfico nº 39 Percepción de roles específicos para cada género.....	72
• Gráfico nº 40 Trayectorias profesionales y roles.....	73
• Gráfico nº 41 Trayectorias y roles.....	74
• Gráfico nº 42 Nuevos roles masculinos y femeninos.....	75
• Gráfico nº 43 Percepción del rol tradicional como referente generacional.....	75
• Gráfico nº 44 Superación de las expectativas generacionales.....	76
• Gráfico nº 45 Trayectorias y expectativas generacionales.....	76
• Gráfico nº 46 Frenos percibidos para el desarrollo futuro de la carrera.....	77
• Gráfico nº 47 Trayectorias y frenos futuros genéricos.....	78
• Gráfico nº 48 Trayectorias y frenos futuros específicos.....	79
• Gráfico nº 49 Aportaciones del periodo formativo.....	81
• Gráfico nº 50 Perspectiva de carrera profesional.....	82
• Gráfico nº 51 Valoración de factores en la carrera profesional.....	82
• Gráfico nº 52 Impacto de los hijos.....	83
• Gráfico nº 53 Impacto de las capacidades personales.....	84
• Gráfico nº 54 Impacto de género.....	85
• Gráfico nº 55 Impacto de género en el nivel retributivo.....	86
• Gráfico nº 56 Expectativas generacionales y nivel formativo.....	87
• Gráfico nº 57 Índice de concentración geográfica.....	89
• Gráfico nº 58 Madurez profesional y localización central.....	90
• Gráfico nº 59 Grado de homogeneidad y comunidad autónoma.....	92
• Gráfico nº 60 Regiones y expectativas.....	93



INDICE DE CUADROS

• Cuadro nº 1 Intervalo de indicadores.....	20
• Cuadro nº 2 Trayectorias con localización central y periférica.....	90
• Cuadro nº 3 Distribución regional de las respuestas.....	91
• Cuadro nº 4 Tipología de acción.....	99
• Cuadro nº 5 Tipología de trayectorias profesionales consideradas.....	103
• Cuadro nº 6 Categorías según el índice de madurez profesional (IMP).....	104
• Cuadro nº 7 Estructura y diseño básico del protocolo de entrevista para IMP medio y alto	108
• Cuadro nº 8 Estructura y diseño básico del cuestionario estructurado para la encuesta a profesionales nóveles.....	108
• Cuadro nº 9 Ejemplo de relación entre categorías, constructor e indicadores.....	112
• Cuadro nº 10 Estructura del protocolo de las entrevistas y objetivos de investigación.....	114
• Cuadro nº 11 Estructura de la sección 1 del protocolo de entrevista (C. Profesional).....	115
• Cuadro nº 12 Estructura de la sección 2 del protocolo de entrevista (formación y fases iniciadas).....	116
• Cuadro nº 13 Estructura de la sección 3 del protocolo de entrevista (Contexto profesional).....	117
• Cuadro nº 14 Estructura de la sección y del protocolo de entrevista (Contexto profesional) .....	118