



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Economía
Curso 2022/2023

TECHO DE CRISTAL: ANÁLISIS DE LAS BARRERAS INVISIBLES PARA LA PROMOCIÓN DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO LABORAL

GLASS CEILING: ANALYSIS OF INVISIBLE BARRIERS FOR
WOMEN'S PROMOTION IN THE WORKPLACE

Realizado por el Alumno Dña. Lucía Noriega Valle

Tutelado por el Profesor D. David Pérez Neira

León 11 julio 2023

ÍNDICE

Resumen

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MUJERES EN EL MERCADO LABORAL	5
3.	EL MERCADO LABORAL EN ESPAÑA: DATOS ESTRUCTURALES Y TENDENCIAS ACTUALES	10
4.	TECHO DE CRISTAL.....	14
4.1.	Conceptualización:	14
4.2.	Análisis de datos estadísticos en el contexto español	16
4.3.	Causas y barreras que impiden el ascenso laboral de las mujeres	23
4.3.1.	Barreras internas	26
4.3.1.1.	Los estereotipos de género.....	26
4.3.1.2.	Estilos de liderazgo	27
4.3.1.3.	Conflictos de rol e identidad de género	29
4.3.1.4.	Capital humano y formativo	30
4.3.2.	Barreras externas.....	32
4.3.2.1.	Políticas de Recursos Humanos	32
4.3.2.2.	Cultura organizacional:.....	33
4.3.2.3.	Redes informales	34
4.3.2.4.	Regulación	36
4.3.3.	Barreras mixtas:	37
4.3.3.1.	Maternidad:.....	37
4.3.3.2.	Armonización de las esferas privada y pública:.....	39
5.	CONCLUSIONES:	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO 3.1 TASAS DE ACTIVIDAD DE HOMBRES Y MUJERES EN ESPAÑA (%) (2007-2020)	11
GRÁFICO 3.2 TASAS DE PARO DE HOMBRES Y MUJERES EN ESPAÑA (%) (2007-2022)	11
GRÁFICO 3.3 TASAS DE EMPLEO DE HOMBRES Y MUJERES EN ESPAÑA (%) (2007-2022)	12
GRÁFICO 3.4 MUJERES INACTIVAS POR RAZONES FAMILIARES EN ESPAÑA (%) (2012-2022)	12
GRÁFICO 3.5 MUJERES OCUPADAS SEGÚN SITUACIÓN PROFESIONAL Y TIPO DE JORNADA EN ESPAÑA (%) (2012-2022)	13
GRÁFICO 4.1 EVOLUCIÓN DEL INDICADOR DE DOMINIO DEL PODER EN ESPAÑA (2013-2022)	17
GRÁFICO 4.2 SUBDOMINIO DE PODER POLÍTICO (EN %) POR SEXOS EN ESPAÑA Y UE-28 EN 2020	18
GRÁFICO 4.3 SUBDOMINIO DE PODER ECONÓMICO (EN %) POR SEXOS EN ESPAÑA Y UE-28 EN 2020	19
GRÁFICO 4.4 SUBDOMINIO DE PODER SOCIAL (EN %) POR SEXOS EN ESPAÑA Y UE-28 EN 2020	20
GRÁFICO 4.5 EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS SUPERIORES Y ALTOS CARGOS EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN ESPAÑA (%) (2015-2021)	22
GRÁFICO 4.6 MUJERES EN LA PRESIDENCIA Y EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35. (% MUJERES) (2015-2021)	23

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 3.1 HORAS SEMANALES DEDICADAS A ACTIVIDADES DE CUIDADOS Y TAREAS DEL HOGAR. ESPAÑA Y UE-28. 2016	14
TABLA 4.1 GRADUADOS UNIVERSITARIOS POR TITULACIÓN Y SEXO 2013-2014:	31

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

ILUSTRACIÓN 4-1 BARRERAS DEL TECHO DE CRISTAL:	25
--	----

RESUMEN:

A pesar de los avances logrados por las mujeres en el mercado laboral a lo largo de los años, actualmente, sigue existiendo una desigualdad marcada en ciertas condiciones de empleo como la valoración del trabajo y las oportunidades de promoción entre hombres y mujeres. El concepto de “techo de cristal” representa barreras invisibles que obstaculizan el ascenso de las mujeres hacia roles de liderazgo y responsabilidad en las organizaciones. El presente trabajo, a través de una revisión detallada de la literatura especializada, analiza la integración de las mujeres en el ámbito laboral e investiga la situación actual de las mujeres en el mercado laboral español. Además, se investigan fenómenos relacionados con el acceso de las mujeres a cargos directivos y se analizan las causas que contribuyen a la mejor representación femenina en dichas posiciones. De esta manera, se ha constatado que los Techos de Cristal continúan siendo una problemática vigente en nuestra sociedad actual, lo que evidencia la urgente necesidad de tomar medidas para abordar estos obstáculos que colocan a las mujeres en una posición de desventaja en el desarrollo de sus carreras profesionales.

Palabras clave: techo de cristal, barrera, promoción, mercado laboral, liderazgo.

ABSTRACT:

Despite the advances made by women in the labor market over the years, there still exists a marked inequality in certain employment conditions, such as job valuation and promotion opportunities between men and women. The concept of the "glass ceiling" represents the invisible barriers that hinder women's advancement into leadership and decision-making roles within organizations. This present work, through a detailed review of specialized literature, examines the integration of women in the labor market and investigates the current situation of women in the Spanish labor market. Furthermore, phenomena related to women's access to managerial positions are explored, and the causes contributing to the lower representation of women in such positions are analyzed. Thus, it has been found that glass ceilings continue to be a pressing issue in our current society, highlighting the urgent need to take measures to address these obstacles that put women at a disadvantage in their professional careers.

Keywords: glass ceiling, barrier, promotion, labor market, leadership.

1. INTRODUCCIÓN

El patriarcado se caracteriza por ser un sistema social, político y cultural en el que el poder y la autoridad se concentran mayoritariamente en los hombres, mientras que las mujeres experimentan desventajas y subordinación en relación con ellos. Dentro de este sistema, la división sexual del trabajo es una manifestación que asigna roles y responsabilidades diferentes según el género. Esta división se basa en estereotipos y normas sociales que determinan qué ocupaciones y actividades son consideradas apropiadas para hombres y mujeres. A pesar de que las representaciones cambian a lo largo del tiempo, históricamente los hombres han construido y se han enmarcado en un ámbito de trabajo remunerado o trabajo productivo mientras que las mujeres se encuentran centradas en el hogar o en el trabajo reproductivo. Las consecuencias que esto conlleva situaban a las mujeres, y las sitúan en menor medida, en una posición desvinculada del trabajo remunerado y socialmente más valorado (Brunet & Santamaría, 2016).

Las mujeres en la actualidad están adoptando un nuevo papel en la sociedad, el de la mujer trabajadora, esta vez realizando una actividad económica remunerada y reconocida. A pesar de esto, las mujeres ya habían trabajado fuera del hogar en la antigüedad. Durante la era preindustrial realizaban labores en el campo, en las primeras fases del desarrollo industrial trabajaban en fábricas y durante la época posindustrial en el sector servicios. Teniendo en cuenta que el trabajo femenino debe analizarse en función de los diferentes contextos o condiciones sociales, si nos centramos en España y países de condiciones similares, la diferencia principal es que en la actualidad lo hace de forma masiva, en mejores puestos y con mejores condiciones, más preparada y buscando una vida laboral exitosa con el objetivo de permanecer el mayor tiempo posible en el mercado laboral (Iglesias de Ussel, 1998).

Las mujeres trabajadoras, como colectivo, enfrentan una serie de problemas generales y son muy diversas en términos de situaciones laborales. Este colectivo abarca desde aquellas que se encuentran desempleadas hasta aquellas que ocupan los empleos peor remunerados y de baja cualificación, pasando por las técnicas y profesionales. En este contexto, las barreras derivadas de los estereotipos de género varían. Sin embargo, es evidente que comparten una experiencia de exclusión, ya sea visible u oculta tanto para ellas como para quienes las rodean. Esta cuestión, en muchas ocasiones, las mantiene

fuera del mercado laboral y una vez que logran ingresar, actúa como una fuerza centrífuga que las expulsa hacia empleos de menor calidad, salario y protección. La exclusión del mercado laboral se puede medir a través de indicadores como las tasas de inactividad, desempleo y la duración del desempleo (Ardanche, 2011).

Las últimas Encuestas de Población Activa realizadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), nos muestra el aumento de la incorporación de la mujer al mercado laboral. La tasa de empleo de España en el periodo 2006-2022 de las mujeres mayores de 16 años aumentó en 2,93 puntos porcentuales. De la misma forma, la brecha de género en la tasa de empleo disminuyó entre 2009 y 2022 en 3.3 puntos alcanzando un valor de 10,7 puntos en 2022. (Instituto Nacional de Estadística, 2022)

A pesar de este reciente crecimiento de los índices de actividad femenina, hombre y mujeres no acceden al mundo laboral con las mismas condiciones. La discriminación laboral ocurre cuando los trabajadores que poseen habilidades comparables en términos de productividad son tratados de forma dispar simplemente debido a diferencias en sus características personales, con su género, raza, edad, nacionalidad u orientación sexual (Arrow, 1973).

Una de las principales desigualdades que encontramos en la vida laboral de hombres y mujeres es la segregación de género ubicada en la mayoría de los entornos organizacionales. Esta segregación de género se encuentra manifestada como segregación horizontal, en la que la fuerza laboral de un sector o industria específica se encuentra principalmente compuesta por un género en particular, así como, segregación vertical, la cual supone el reparto desigual de hombres y mujeres en la escala jerárquica, concentrándose en las escalas inferiores los empleos femeninos. A menudo este concepto de segregación vertical se conoce también como “techo de cristal”, concepto central en el presente trabajo, donde se encuentra una representación menor o nula de las mujeres en puestos importantes y poderosos de las organizaciones (Cebrián & Moreno, 2018).

Otra de las desigualdades que encontramos en el proceso de la incorporación femenina en el mercado laboral es la brecha salarial de género. De acuerdo con el tipo de jornada laboral, la brecha salarial de género (sin ajustar por características individuales) en 2020 en España es de 3.4% en la jornada laboral a tiempo completo y de 20,7% en la jornada laboral a tiempo parcial (INE,2020).

El feminismo, es entendido como un movimiento social y político que lucha por lograr la igualdad de género en todos sus ámbitos, buscando eliminar la opresión, las desigualdades y la discriminación basadas en el género. Durante las últimas décadas, ha estimulado una investigación significativa acerca de los desafíos que las mujeres encuentran al intentar acceder a puestos de alto rango en los desafíos que las mujeres encuentran al intentar acceder a puestos de alto rango en distintos ámbitos de la sociedad. Este tema se ha convertido en un asunto relevante dentro del movimiento feminista, en cual busca examinar y superar las barreras que restringen la presencia y el progreso de las mujeres en roles de liderazgo y en la toma de decisiones.

Dada la actual relevancia de la cuestión feminista y su ámbito multidisciplinar, resulta importante analizar los aspectos más relevantes. La evolución histórica y social de la igualdad y el feminismo ha derivado en una necesidad de análisis cada vez más exhaustivo para su mejora. En el ámbito que nos compete el factor económico y laboral es uno de los más relevantes en lo que a la desigualdad de las mujeres respecta y por ello se requiere una correcta conceptualización y análisis. Existen numerosos datos sobre desigualdad que evidencian la importancia de este tema, por ejemplo, según el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE) en el año 2021 la presencia de mujeres en la presidencia de las empresas que forman parte del IBEX-35 no llegaba al 6%. (EIGE, 2021).

En este sentido, el objetivo principal se centra en detallar el término “techo de cristal” como forma de discriminación a la mujer en el ámbito laboral. Con este propósito, y con el fin de contextualizar, en primer lugar, realizaremos un breve repaso histórico centrado en analizar la evolución de las mujeres en su incorporación al mercado laboral y conocer las desigualdades que sufren en la actualidad en España. Para ello, se requiere el análisis de literatura especializada en el ámbito que nos compete, con el fin de poder realizar un marco histórico que nos permita comprender por qué nos encontramos en esta situación actual y la razón por la cual las mujeres se enfrentan a numerosas barreras a la hora de acceder a puestos de trabajo para los que se encuentran preparadas. En segundo lugar, revisaremos algunos de los datos existentes sobre las barreras u obstáculos que las mujeres enfrentan al acceder a puestos directivos en empresas en España. De esta forma podremos visibilizar el grado de operatividad del techo de cristal en la actualidad. El último subobjetivo consiste en analizar los datos estadísticos que resultan relevantes a la hora de conocer las evidencias que ponen de manifiesto la desigualdad que sufren las

mujeres a la hora de acceder a puestos directivos y altos cargos. Para ello, se realizará una búsqueda de datos sobre las variables esenciales en el caso español y un posterior análisis de estas. La obtención de estos datos se realizará a través de fuentes estadísticas oficiales como por ejemplo el Instituto Nacional de Estadística.

Con este propósito de investigación el presente trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras esta introducción, en el siguiente epígrafe se realiza un análisis de la evolución de las mujeres en el mercado laboral desde el siglo XIX. Tras esto, se ha dedicado un epígrafe destinado a examinar detalladamente la situación actual de las mujeres en el mercado laboral en España. Dicha sección tiene como objetivo comprender los retos que las mujeres enfrentan a la hora de participar en el ámbito laboral además de conocer las tendencias y los cambios recientes que se observan en este contexto. En el tercer epígrafe, en primer lugar, se conceptualiza el término techo de cristal. A continuación, se analizarán algunos datos estadísticos relevantes para el estudio. Como parte principal del trabajo, se realiza una investigación de las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a roles directivos y de liderazgo, divididas en barreras internas, externas y mixtas. Por último, se aborda una serie de fenómenos relacionados con el acceso de las mujeres a puestos directivos, como son, el suelo pegajoso, el techo de cemento, el acantilado de cristal y la escalera mecánica de cristal, con el fin de conocer conceptos relacionados con el techo de cristal que nos ayuden a comprenderlo. En el último apartado se expondrán las conclusiones derivadas de esta investigación. En este epígrafe se examinarán detalladamente los principales resultados y observaciones obtenidos en relación con este trabajo.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MUJERES EN EL MERCADO LABORAL

Es primordial saber cuáles son los antecedentes históricos sobre el rol de la mujer dentro de la sociedad y en concreto en el mundo laboral ya que el papel de estas mujeres en la sociedad ha sido de suma importancia a lo largo del tiempo y han desempeñado papeles indispensables para la sociedad en la que vivimos a día de hoy. Gracias al papel de estas mujeres tenemos puntos de referencia para explicar cómo han cambiado los roles de la mujer a lo largo del tiempo.

Durante el siglo XIX hubo un cambio importante en la relevancia de las mujeres asalariadas, nos tenemos que remontar antes del surgimiento del capitalismo industrial, entonces las labores más desempeñadas por las mujeres solían ser costureras, hilanderas, empleadas domésticas, productoras de lácteos... Pero es a partir del siglo mencionado anteriormente cuando podemos ver un cambio importante en los papeles desempeñados en el mundo laboral por parte de estas mujeres, hecho que se debatió mucho en la época al resultar en un cambio de paradigma dentro del mercado laboral (Scott, 1993).

Analizando la época de la ilustración podemos ver que las mujeres logran abrirse paso dentro del mundo laboral cambiando el comportamiento económico, especialmente en la rama de la industria doméstica. Normalmente en las ciudades las mujeres se solían ocupar de labores tales como maestras, comadronas y parteras, lavanderas, vendedoras, etc. En cambio, en las actividades del gremio sus cometidos eran distintos, por ejemplo, como esposa tenían la obligación de proporcionar ayuda en el trabajo de sus conyuges. Si una mujer se quedaba viuda su labor también se veía afectada ya que esta misma, tendría que continuar con la labor de su difunto marido si no contaba con la presencia de un hijo de al menos doce años y varón (Ayala & Ayala, 1988).

Posteriormente, se produce un incremento de la industria, que provoca que la mano de obra masculina resulte insuficiente para cubrir las necesidades del momento, es por esto por lo que las mujeres se vieron obligadas a participar en labores en las que nunca antes habían participado y además continuar realizando el trabajo de ellos hogares. El punto negativo viene de la mano de la remuneración a estas mujeres ya que se las consideraba mano de obra barata al considerarlas poco aptas para trabajos de fuerza, solo se les consideraba válidas para trabajos relacionados con la producción de alimentos, textiles, calzado y vestimenta. En este marco temporal, se empleaba el denominado «trabajo de

mujeres», eran los trabajos que se consideraban adecuados para sus capacidades físicas, «La mujer, desde el punto de vista industrial, es un trabajador imperfecto» escribía el periodista Eugéne Buret en 1840.

Ya en esta época, las diferencias salariales de hombres y mujeres eran notables. A pesar de que estas últimas realizaban jornadas laborales iguales e incluso mayores a las de los hombres, sus salarios se encontraban bajo el nivel de subsistencia. Este hecho se debía a que el salario del varón se consideraba primordial para las familias y por tanto debían cubrir los costes de reproducción, mientras que el de las mujeres eran meramente suplementarios. En consecuencia, las mujeres que no se encontraban en lo que se consideraba estado “natural” y que por tanto eran el único sostén de su familia, eran inmediatamente pobre (Scott, 1993).

La brecha salarial introducida con anterioridad está explicad en la época por los políticos y economistas, que propiciaban estas políticas en contra de las mujeres con el discurso de que la productividad de estas y el valor de la producción era mucho menor. Se consideraban los salarios de las mujeres como “causa” y a la vez “prueba” de que las mujeres no podían ser tan productivas como los varones, es por esto que se producía una especie de círculo vicioso en el que la inferioridad de los salarios justificaba la menor productividad de las mujeres y a su vez la menor productividad justificaba la cantidad asalariada, sin embargo aún a pesar de estas políticas, la necesidad de mano de obra no alejaba a las mujeres de estos cargos en los que supuestamente no eran tan productivas. Pero el valor de su trabajo y, por tanto, su salario se encontraba enormemente influenciado por estas teorías (Scott, J., 1993).

Otra justificación que pone en vista la división sexual en ese momento en el ámbito laboral se encuentra en la política y en los sindicatos. Las mujeres se encontraban al margen de estas instituciones y el hecho de que los varones quisieran mantener sus empleos y salarios dificultaba aún más el acceso de las mujeres a estos cargos. Para justificarlo, argumentaban que el destino de las mujeres era dedicarse a la familia y al hogar, lo que alejaba al género femenino todavía más de puestos sindicalistas o políticos. En el Congreso de Sindicatos Británicos de 1877 el político y sindicalista Henry Broadhurst comentaba que los miembros de los sindicatos tenían el deber, “como hombres y maridos, de apelar a todos sus esfuerzos para mantener un estado tal de cosas en que sus esposas se mantuvieran en su esfera propia en el hogar, en lugar de verse

arrastradas a competir por la subsistencia con los hombres grandes y fuertes del mundo” (Scott, 1993).

Por otro lado, los portavoces sindicales utilizaban estudios médicos y científicos, en su mayoría publicados por otros varones, para asegurar que las mujeres no tenían las mismas capacidades físicas para abordar trabajos de lo que ellos llamaban «trabajo de los hombres». Además, otro agravante a esta situación es que se consideraba que las mujeres iban a ser «socialmente asexuadas» al realizar estos trabajos y que podrían “castrar” a sus maridos al mantenerse mucho tiempo fuera de casa siendo asalariadas por el desempeño de un trabajo (Scott, 1993).

Otra traba más en el camino era lo que los hombres justificaban como una pérdida de la fertilidad ya que el tiempo invertido en el trabajo no permitía a estas mujeres procrear, además se intentaba alejar a cualquier mujer del trabajo nocturno ya que eran más propensas a sufrir violaciones por su supuesta inferioridad física, incluso se defendía que en los trayectos largos sufrían peligro de ser víctimas de agresiones sexuales. Todas estas causas suponían un problema de corrupción moral para los varones de la época que dificultaba aún más el camino de las mujeres (Scott, 1993).

El colectivo femenino consideraba por aquel entonces que la acción colectiva de todas las mujeres en detrimento de la protección ajena era necesaria. En algunas instituciones como sindicatos se empezaron a admitir un número muy reducido de mujeres e incluso algún sindicato llegó a ser fundado por algunas trabajadoras. Normalmente estos sindicatos estaban muy vinculados a aquellos trabajos que por cultura eran mayoritariamente ejercidos por mujeres, pero no dejaba de ser otro pequeño paso en el progreso de las mujeres en el sector laboral. A pesar de que la activación de las mujeres en estos ambientes todavía era muy tenue y a pesar de ser desalentadas e incluso excluidas, muchas fueron activas en movimientos huelguistas. Se llegó a fundar una Liga Sindical Británica de Mujeres en 1889 la cual crearía en 1906 la Federación Nacional de Mujeres Trabajadoras que contaba con unas veinte mil afiliadas antes de que estallara la Primera Guerra Mundial (Scott, J., 1993).

La notable ideología patriarcal observada en el siglo XX ha sido la principal causa de la exclusión de las mujeres en el ámbito laboral y su aislamiento en el hogar. En España y en el resto de Europa, la división sexual del trabajo desembocaba en la concepción aceptada por la sociedad, apoyada por el órgano eclesiástico y normativizada por la

legislación, en la cual se concebía la madre como cuidadora y al padre como proveedor. La autonomía femenina se encontraba subordinada a la dependencia de las mujeres con respecto a sus maridos (Baraibar, 2021).

Con la llegada de la mecanización, y la abolición del trabajo manual, el papel delicado de las mujeres quedó subordinado a la utilización de las máquinas por parte de los hombres, incluso en empresas del sector textil o de confección (Soto, 1997).

En cuanto al servicio doméstico, observamos la progresión cuantitativa más sorprendente. En el año 1860 se calculaba que una de cada 19 mujeres ejercía la labor de criada. En los inicios del siglo XX y con la llegada de las guerras esta cifra se triplicó siendo el número de mujeres criadas mayor que el de campesinas (Ayala, & Ayala, 1988).

Otro giro de los acontecimientos surge entre los años 1914 y 1918, en esta época una fuerte inflación zarandó a la clase obrera española que tuvo la necesidad inminente de incluir en la economía familiar a las mujeres para ayudar en casa con los salarios. En este contexto, se produjo un aumento de la oferta de trabajo femenino a domicilio, con sueldos precarios que aceptaban por necesidad debido a la limitación de sus alternativas laborales. Además, la falta de formación profesional en las mujeres forzaba a que no se pudieran dedicar a trabajos especializados y esto aumentaba la segregación laboral discriminadora. Todas estas causas provocan que el empleo femenino se considerase como trabajo temporal y complemento del salario masculino, que era el sueldo predominante en los hogares. Toda esta situación laboral persistió durante los siglos XIX y XX. Durante la Segunda República y la Guerra Civil, se intentó reducir esta brecha salarial, sin embargo, persistió, en menor grado (Nash, 1999).

Con la victoria del franquismo en la Guerra Civil todas las pequeñas victorias logradas por las mujeres se vieron amenazadas y se produjo un retroceso cultural y social severo en cuestiones relacionadas con la igualdad de género. Las mujeres volvieron a quedar recluidas en el ámbito doméstico y fue recogido de forma jurídica en el Fuero del Trabajo de 1938, en él se le prohibió a toda mujer casada trabajar y mucho menos ser remunerada. Esto provocó que muchas mujeres se lanzaran a trabajar de forma clandestina y desprotegidas para poder mantener sus hogares (Baraibar, 2021).

En los años cuarenta los ciudadanos españoles sufrieron una situación de hambre, racionamiento y estraperlo. En este contexto resulta difícil pensar que las mujeres casadas no desempeñaran actividades económicas al margen del ámbito doméstico. Sin embargo,

estas actividades se realizaban de forma sumergida, esto hizo que no constaran en los censos y que el trabajo femenino resultara totalmente invisibilizado durante el franquismo.

Más tarde, en la década de los sesenta, se empieza a dejar atrás la época de hambruna mencionada anteriormente y se inicia un plan de Estabilización. Además, el 22 de Julio de 1961 se promulga la Ley sobre Derecho Políticos, Profesionales y de Trabajo de La Mujer. A través de esta ley se dejan atrás varias restricciones en el ámbito laboral que mejorarían drásticamente la situación de la mujer, algunas de estas medidas trataban sobre la prohibición del empleo de las mujeres casadas. A pesar de esto, su inclusión en el mundo laboral seguía estando mal visto y se consideraba un abandono del matrimonio. Para evitar que las mujeres trabajaran se pusieron en marcha varias iniciativas, que constaban de una dote y del plus familiar para aquellas familias en las que las mujeres no trabajasen (Baraibar, 2021).

Hablando ahora del plan de estabilización, se destinaban recursos públicos a toda aquella industria compuesta en su mayoría por sectores masculinizados, mientras a su vez todos aquellos empleos y sectores feminizados eran privados y no obtenían ningún tipo de beneficio de dinero público. Es por esto que los empresarios conseguían garantías proteccionistas que los llevaba a buscar mano de obra femenina que suponía una mayor rentabilidad (Baraibar, 2021).

A partir de aquí comienza una etapa de control y abuso por parte de las empresas que comienzan a tener un control disfrazado de proteccionismo y paternalismo que enmascaraba la continua percepción de la mujer subordinada al hombre y a la concepción del trabajo femenino como temporal y prescindible. Las mujeres eran explotadas en los puestos de menor salario y menos cualificados mientras los hombres accedían a los lobbys mejor pagados. Esto suponía un tapón claro para la promoción de mujeres dentro de una empresa (Baraibar, 2021).

No había pasado mucho tiempo de la hambruna sufrida en España cuando llega una nueva crisis, esta vez mundial en los años setenta, las mujeres de nuevo vuelven a ser el sector social más castigado en el ámbito laboral, al estar empleadas en actividades de baja cualificación son las primeras que abandonan las empresas. Este hecho hinchó drásticamente las colas del paro y en mayor medida de mujeres. Además, tampoco podían defenderse en condiciones ya que después de sus jornadas laborales tenían que atender

las labores de la casa lo que les robaba tiempo para poder formarse o incluso tomar acción sindical. (Martínez, S. B. 2015).

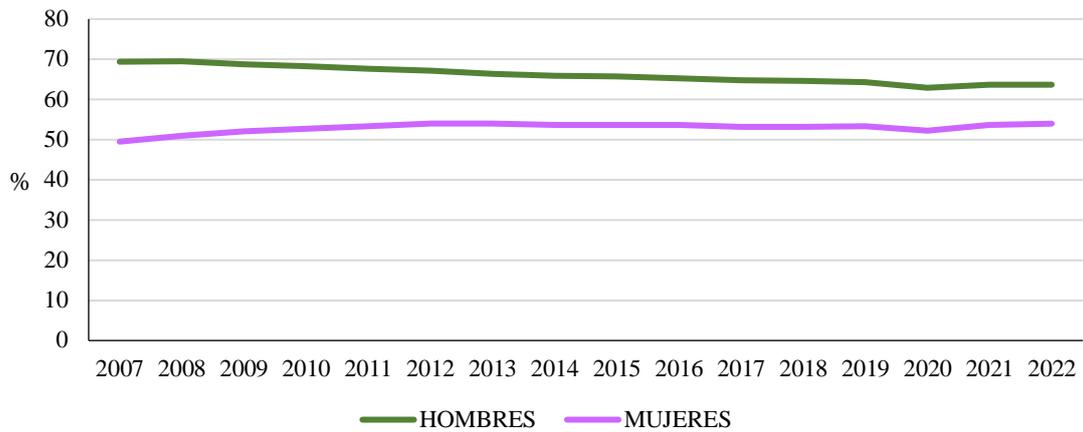
Por suerte para España, la firma de la Constitución Española en 1978 supuso un gran punto de inflexión en el reconocimiento de derechos de igualdad entre ambos sexos. En el artículo 14 reconoce el principio de igualdad formal al declarar: “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social” (Gómez, 2008). Además, en el artículo 35 se reconoce el derecho al trabajo y a una remuneración sin discriminación por motivos de género (Guerra, 2000).

3. EL MERCADO LABORAL EN ESPAÑA: DATOS ESTRUCTURALES Y TENDENCIAS ACTUALES

La situación actual que atraviesan las mujeres, a pesar de haber alcanzado la igualdad formal, continúa quedando camino hacia la igualdad material. Numerosas dificultades continúan enfrentando a las mujeres en el ámbito laboral. Algunas de estas dificultades se transforman en inquebrantables barreras con las que se topan las mujeres a la hora de desarrollar su carrera profesional. En la actualidad se encuentran tasas de desempleo femenino mayores, salarios menos elevados, mujeres ocupadas en categorías profesionales inferiores y mayores tasas de abandono de empleo. (Gómez, 2008).

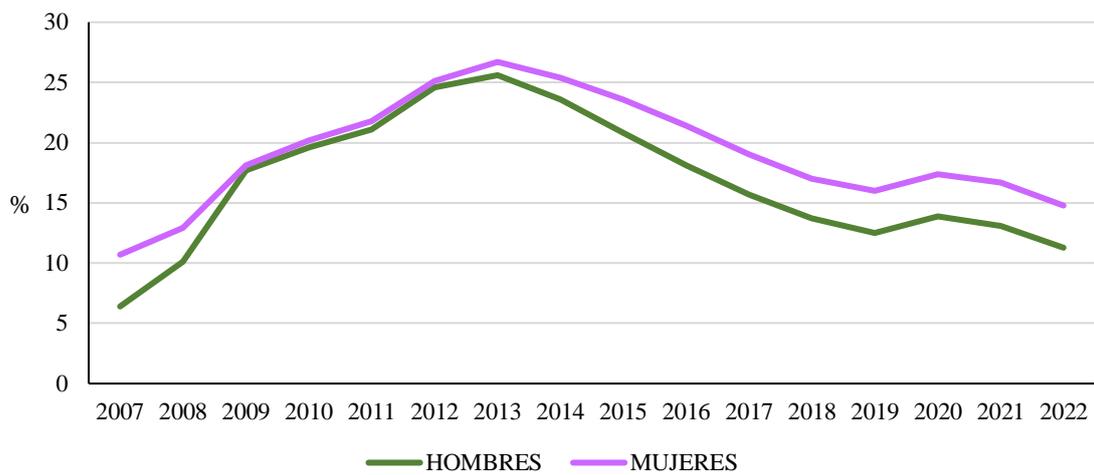
Con el fin de conocer de forma detallada la posición que ocupan las mujeres en el mercado laboral en los últimos años, resulta interesante realizar un análisis sobre una serie de indicadores y datos extraídos desde el INE y desde el Instituto de la Mujer para la Igualdad de Oportunidades (2022). En primer lugar, se realizará un análisis de la tasa de actividad, la cual se define como el cociente entre total de activos y población de 16 años en adelante. En segundo lugar, la tasa de paro que expresa el cociente entre el número de parados y el de activos. Por último, se analizará la tasa de empleo, la cual se compone por el cociente del total de ocupados entre la población de 16 y más años. (INE).

Gráfico 3.1 Tasas de actividad de hombres y mujeres en España (%) (2007-2020)



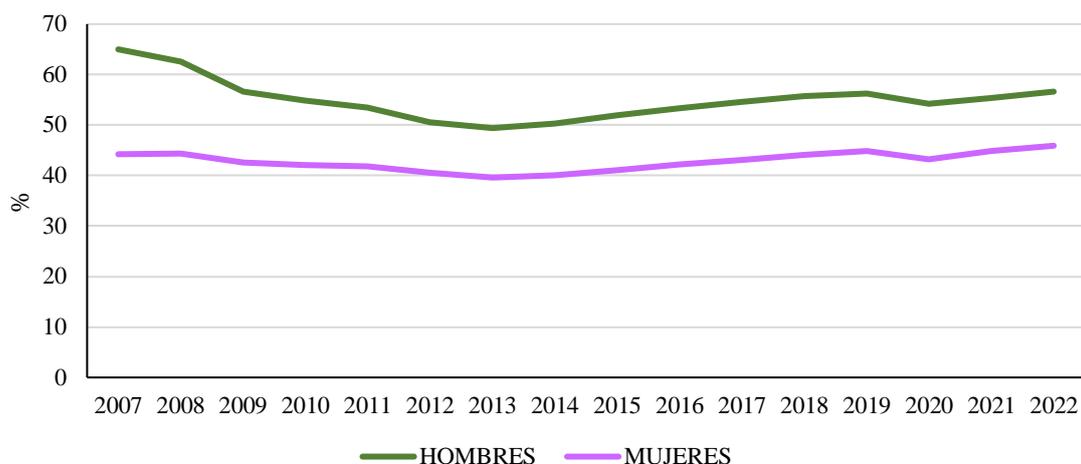
Fuente: Elaboración propia a partir del INE, 2022.

Gráfico 3.2 Tasas de paro de hombres y mujeres en España (%) (2007-2022)



Fuente: Elaboración propia a partir del INE, 2022.

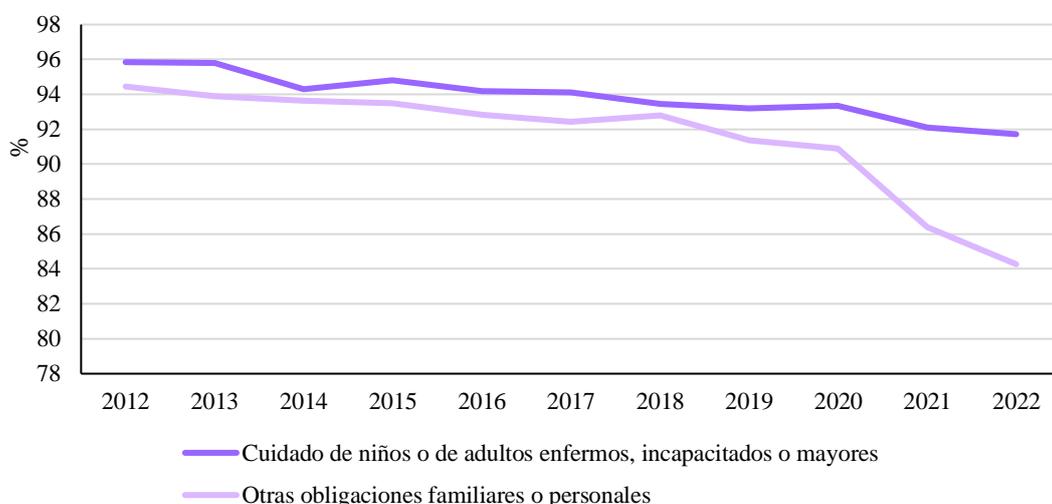
Gráfico 3.3 Tasas de empleo de hombres y mujeres en España (%) (2007-2022)



Fuente: Elaboración propia a partir del INE, 2022.

Como se puede observar en los gráficos 3.1, 3.2 y 3.3 la tasa de actividad femenina se sitúa en torno al 53% en los últimos años, su tasa de empleo alcanza un 44% y su tasa de paro se encontraba en un 14,8% en el año 2022. De este modo, cabe destacar que observamos una tasa de actividad del último año analizado que se sitúa en un 9,8% inferior en el caso de las mujeres, y del mismo modo, la tasa de empleo es inferior en un 10,7%. Además, observamos que la tasa de paro de las mujeres se sitúa un 3,5% por encima que la de los hombres; sin embargo, cabe destacar el hecho de que esta tasa obtenía valores prácticamente idénticos para ambos sexos en 2011, por lo que se ha incrementado la diferencia a lo largo de los últimos años.

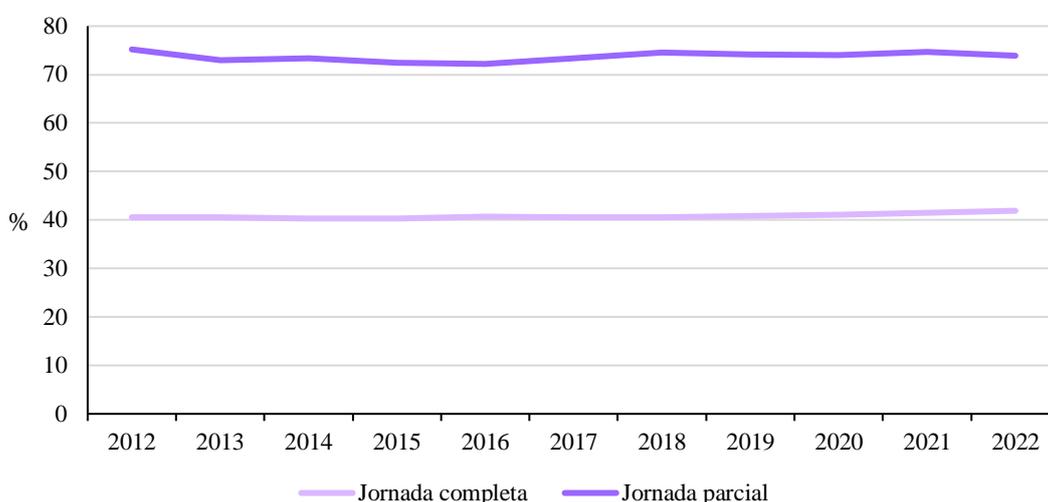
Gráfico 3.4 Mujeres inactivas por razones familiares en España (%) (2012-2022)



Fuente: Elaboración propia a partir del INE, 2022.

La proporción de mujeres inactivas en España, al igual que en el caso de la tasa de paro, son superiores en el caso de las mujeres. Entre las razones que causan estas diferencias se encuentran ciertos problemas a los que el género femenino debe enfrentarse a la hora de conciliar la vida familiar y la vida laboral. Una de estas razones se encuentra representada en el gráfico 3.4, en ella podemos observar que las mujeres suponen un 87,99% de las personas que no buscan empleo por razones familiares como el cuidado de niños o adultos enfermos en el año 2022.

Gráfico 3.5 Mujeres ocupadas según situación profesional y tipo de jornada en España (%) (2012-2022)



Fuente: Elaboración propia a partir del INE, 2022.

En este gráfico número 3.5 podemos observar la dificultad de las mujeres a la hora de conciliar la vida familiar y la vida laboral. Cabe destacar que en el año 2022 el 73,9% de los empleos con jornadas parciales se encontraban ocupados por mujeres, mientras que, en el caso de las jornadas completas, las mujeres tan solo suponían un 41,9%. Este hecho se debe, a que, a pesar de la incorporación de las mujeres al mercado laboral, esta continúa haciéndose cargo de la mayoría de las cargas familiares y domésticas, lo cual no les permite poder dedicarse completamente al ámbito laboral viéndose obligadas a reducir sus jornadas laborales.

Tabla 3.1 Horas semanales dedicadas a actividades de cuidados y tareas del hogar. España y UE-28 (2016)

	ESPAÑA		UE-28	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Cuidado o educación de hijos	23	38	21	38
Cocinar o hacer labores domésticas	11	20	-	-
Cuidado de familiares, vecinos o amigos enfermos o con discapacidad menores de 75 años	14	20	13	16
Cuidado de familiares, vecinos o amigos enfermos o con discapacidad mayores de 75 años	14	18	10	12
TOTAL	62	96	44	66

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Europea sobre la Calidad de Vida 2016. Eurofound.

La encuesta de Calidad de Vida es elaborada a nivel europeo por Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) cada cuatro años y ofrece información en relación con el trabajo y a las actividades de trabajo no remunerado, así como la frecuencia y el número de horas dedicadas a estas actividades (cuidado o educación de hijos, cocinar o realizar labores domésticas, cuidado de familiares, vecinos o amigos con discapacidad) (INE, 2023).

En la tabla número 3.1 se encuentra representado el número de horas semanales que dedican las mujeres en estas tareas es superior a la de los hombres en todos los casos. En caso del cuidado o educación de los hijos, los hombres invierten en España 15 horas menos que las mujeres, ascendiendo en el caso de la Unión Europea a 17 horas. Además de esto, los hombres realizan labores domésticas o de cocina 9 horas menos que las mujeres. Esta inversión mayor de horas en el caso de las mujeres dificulta su acceso al mundo laboral y a las jornadas completas como se mencionaba anteriormente.

4. TECHO DE CRISTAL

4.1. Conceptualización:

El concepto de techo de cristal se utilizó por primera vez en un informe sobre mujeres en puestos de liderazgo titulado “The Glass Ceiling- Special Report on the Corporate Woman”, (Hymowitz, & Schellhardt, 1986). El término hace referencia a una barrera

invisible a la que se enfrentan muchas mujeres en algún momento de sus carreras, especialmente cuando se trata de llegar a lo más alto de la jerarquía de la organización en la que trabajan, por lo que muy pocas mujeres superan esta barrera una vez que lo han logrado. Desde entonces, el término ha seguido siendo muy utilizado en los círculos económicos como metáfora para explicar la falta de mujeres en puestos de liderazgo (Ayuso, 2016).

Posteriormente, en el año 1987, se desarrolló uno de los estudios pioneros en este ámbito llamado “Breaking the glass ceiling”, realizado por Ann M. Morrison (1987). El término techo de cristal adquirió relevancia científica con este estudio y en él se definía como una barrera que es “tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”. (Ib. Pg 13). Explicaba que los puestos más relevantes debían estar a su alcance de acuerdo con sus conocimientos, su esfuerzo y sus habilidades y capacidades, pero que en la práctica resultan inalcanzables para la gran mayoría de mujeres.

El Departamento de Trabajo del gobierno federal de Estados Unidos acuñó la expresión techo de cristal con el fin de referirse a “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell & Butterfield, 1994, p.72).

Existen varios aspectos relevantes en esta definición susceptibles de análisis. En primer lugar, se habla de “barreras artificiales”, esto nos indica que, de no haber sido creadas por el ser humano a lo largo de la historia, no existirían. Esto se debe a ciertas ideas enormemente arraigadas en la sociedad como, por ejemplo, la debilidad del sexo femenino respecto al masculino, la concepción de las mujeres como encargadas de las tareas domésticas, o el pensamiento de que los hombres deben ocupar los cargos de responsabilidad en las empresas. (Franco, 2018).

En segundo lugar, se mencionan los “prejuicios actitudinales u organizativos”, los primeros, hacen referencia a las ideas preconcebidas de las personas tanto de sí mismos como de grupos concretos, este hecho nos indica que, además de los prejuicios que existen en la sociedad sobre el colectivo femenino, también influye las ideas que tienen las mujeres respecto a ellas mismas. Además, los prejuicios organizativos remiten a las estructuras internas de las empresas, en las que encontramos en su gran mayoría cierto

recelo a la hora de conceder puestos a mujeres que tradicionalmente se encontraban ocupados por varones. (Franco, 2018).

Por último, la definición finaliza señalando que estas barreras y prejuicios dificultan el avance vertical de los empleados en una empresa, en nuestro caso empleadas, las cuales, a pesar de obtener los conocimientos y poseer las habilidades y cualidades necesarias para desempeñar las tareas realizadas en puestos de altos cargos, encuentran enormes dificultades a la hora de acceder a los mismos. (Molina & Torrado, 2012).

4.2. Análisis de datos estadísticos en el contexto español

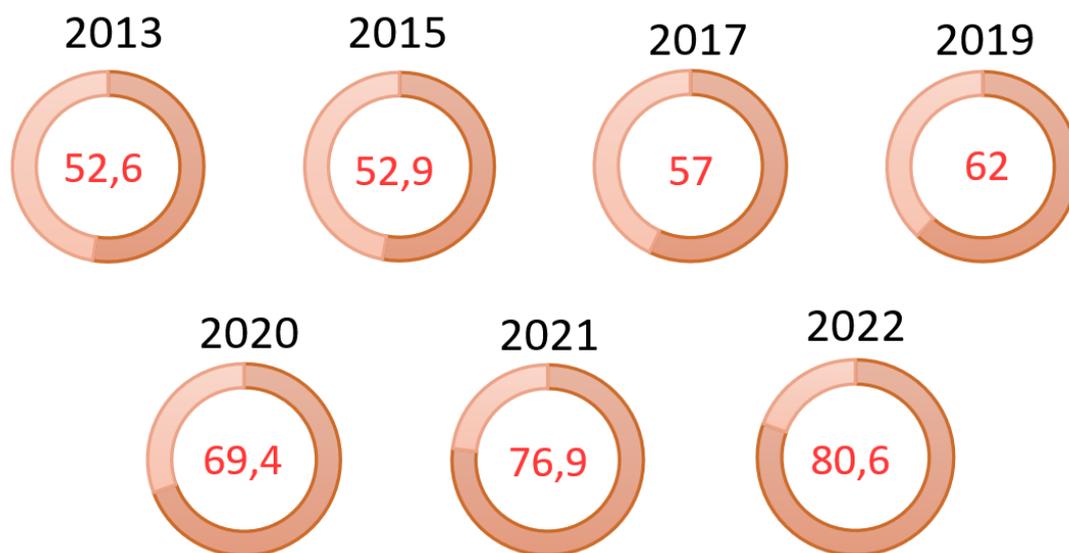
El Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE por sus siglas en inglés) en su publicación del Índice de Diversidad de Género en Europa, ha visibilizado las desigualdades todavía existentes en la promoción de las carreras profesionales de las mujeres tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito público (Observatorio de la igualdad y el empleo, 2021).

Para representar las medidas de igualdad de género en posiciones de poder y toma de decisiones en esferas económicas, sociales y políticas, el EIGE ha creado el indicador de dominio del poder. Este indicador se encuentra dentro de la estructura del Índice de Igualdad de Género, junto con el empleo, el dinero, el tiempo, el conocimiento y la salud. En concreto, el indicador del poder analiza cómo el objetivo de alcanzar la igualdad de género se encuentra afectado por la escasez de representación de las mujeres en la toma de decisiones. Este indicador se mide mediante una suma de puntos en el que 100 o el 100% constituirían la igualdad de género total en el ámbito estudiado (EIGE, 2022).

En el siguiente gráfico número 4.1 se encuentra representada la evolución de este indicador desde los últimos diez años en España. En el año 2013, en el primer informe publicado, este indicador puntuó 52,6 de 100 siendo el indicador de igualdad de género más bajo de todo el índice. Cabe destacar, que en el caso de la media de la Unión Europea este indicador alcanzaba tan solo un 41,9%, más de diez puntos porcentuales por debajo de España. En el caso del último año analizado, en 2022 este indicador de dominio del poder ha aumentado 28 puntos porcentuales desde 2013 ascendiendo a 80,6 puntos sobre

100. Sin embargo, en el caso de la media europea este índice solo logró un aumento de 15,3 puntos porcentuales, situándose actualmente en un 57,2% (EIGE, 2022).

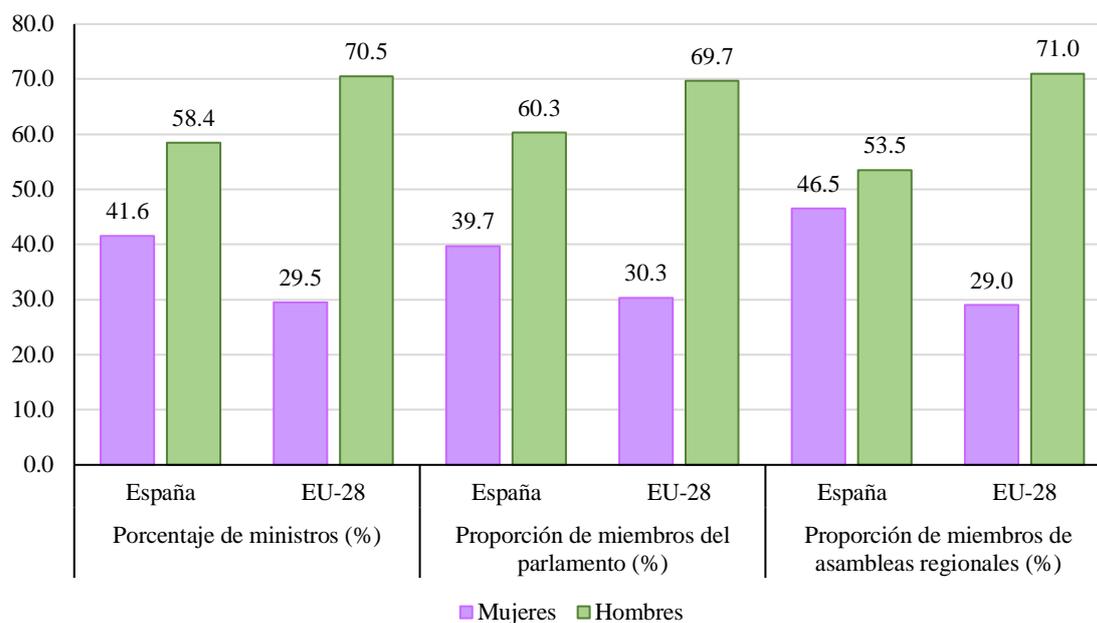
Gráfico 4.1 Evolución del indicador de dominio del poder en España (2013-2022)



Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE.

Dentro de este indicador de dominio del poder se realiza una investigación en tres ámbitos, políticos, económicos y sociales. El subdominio del poder político examina la representación de mujeres y hombres en las asambleas regionales y locales, en el gobierno y en los parlamentos nacionales. Por su parte, la proporción de mujeres y hombres en los directorios corporativos de las empresas más grandes a nivel nacional que cotizan en bolsas de valores y bancos centrales nacionales, miden el subdominio de equilibrio de género en la toma de decisiones económicas. Por último, el subdominio del poder social es medido mediante los datos sobre la toma de decisiones en organizaciones que financian medios, investigaciones y deportes (EIGE, 2022).

Gráfico 4.2 Subdominio de poder político (en %) por sexos en España y UE-28 en 2020

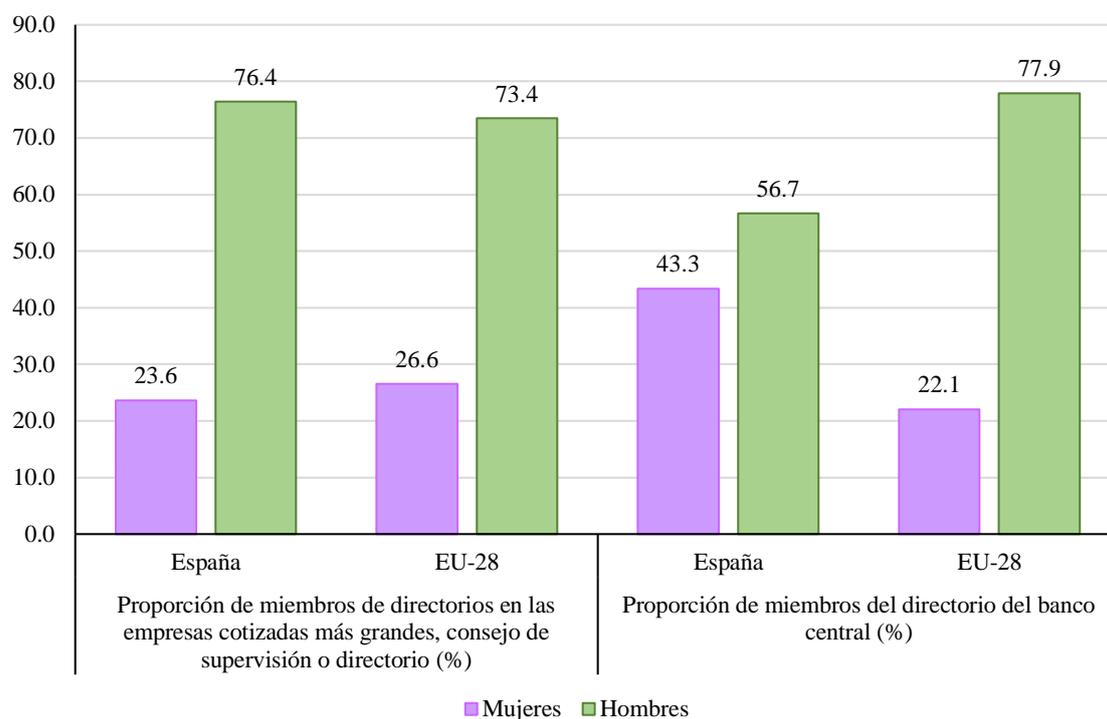


Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE (2020).

El índice de igualdad de género del poder político puntúa 82,5 puntos sobre 100, 25,7 puntos porcentuales por encima de la media europea. Dentro de este se analiza, en primer lugar, el porcentaje de ministros principales y subalternos de los gobiernos nacionales. En este caso observamos que en España solo un 41,6% de las personas que ocupan estos cargos son mujeres. En segundo lugar, encontramos representada la proporción de miembros de los parlamentos nacionales de ambas cámaras, de los cuales forman parte un 39,7% de mujeres. Por último, se presenta la proporción de miembros de las asambleas regionales de los países, en el caso español encontramos una representación femenina del 46,5%. En este último encontramos la mayor diferencia observada entre la media de la Unión Europea y España. Esta diferencia supone 17,5 puntos porcentuales menos en el caso de la UE-28.

A pesar del incremento producido en el número de mujeres representantes en el ámbito político europeo, tanto en el Parlamento como en la Comisión, según declara el Observatorio de Igualdad y Empleo, “la promoción profesional de las mujeres en la política sigue siendo una prioridad para las instituciones europeas romper el techo de cristal” (2021).

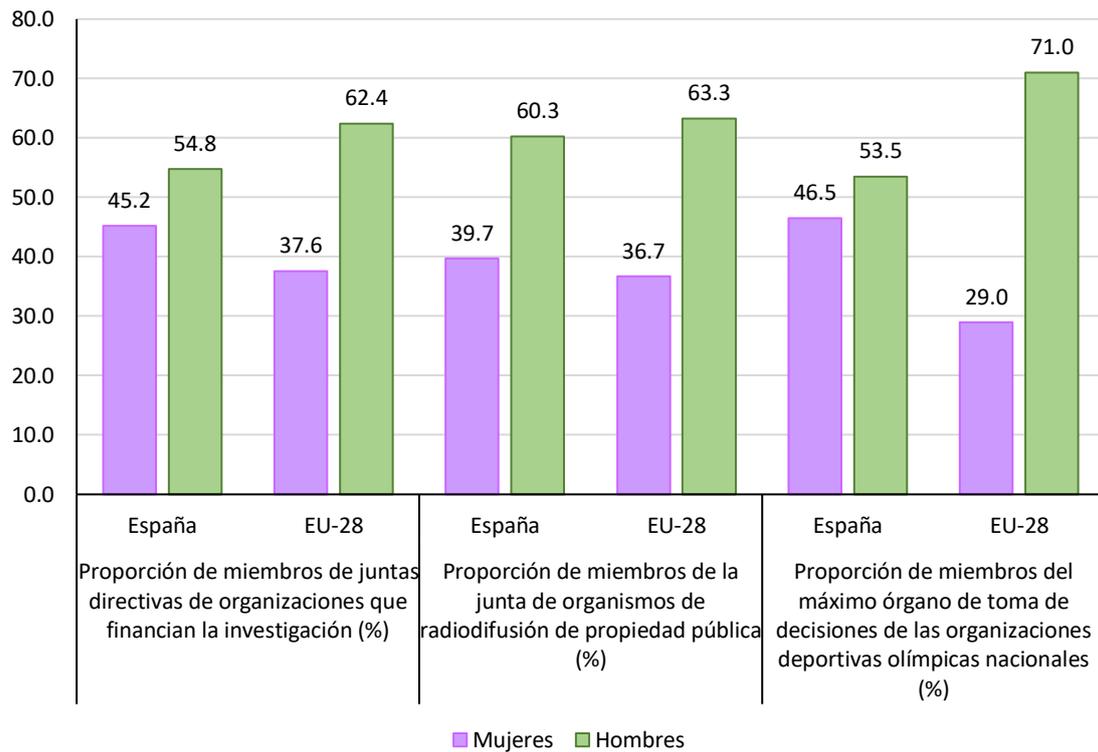
Gráfico 4.3 Subdominio de poder económico (en %) por sexos en España y UE-28 en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE (2020).

En el ámbito del dominio del poder económico, encontramos una igualdad de género en España de 64,8% en el año 2022. En el caso de la Unión Europea esta cifra es tan solo un 45,6%, casi 20 puntos porcentuales por debajo del caso español. Dentro de este encontramos analizados dos indicadores. El primero de ellos es la proporción de miembros de directorios en las empresas más grandes cotizadas en puestos de consejo de supervisión o directorio. Observamos en este campo tan solo un 23,6% de representación femenina contra un 76,4% de masculina en España. En el caso europeo, esta diferencia es menor, pero continúa siendo significativa ascendiendo a un 46,8%. Además, se representa la proporción de miembros que participan en la junta del banco central. En el caso de España observamos que el porcentaje de mujeres que ocupan estos puestos es un 43,3%, mientras que en el caso de la media de los países que forman la Unión Europea tan solo se encuentran representadas por un 22,1%. Estas diferencias son enormemente significativas, y ponen de manifiesto, una vez más, las dificultades que encuentran las mujeres a la hora de alcanzar altos cargos.

Gráfico 4.4 Subdominio de poder social (en %) por sexos en España y UE-28 en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE (2020).

El índice de igualdad de género en el caso del poder social obtiene una puntuación en España de 62,7% siendo en el caso de la Unión Europea 57,4%. Dentro de este se encuentran analizados tres aspectos. En primer lugar, el porcentaje de miembros de ellos máximos órganos de toma de decisiones de los organismos que financian las investigaciones. La proporción de mujeres que ocupan estos cargos es de un 45,2%. En segundo lugar, se analiza la proporción de miembros de la junta de los organismos de radiodifusión de propiedad pública, en los que se encuentra tan solo un 33,3% de representación femenina, este porcentaje es menor que la media europea donde encontramos una representación del 37,7%. Por último, aparece representada la proporción de miembros del máximo órgano de toma de decisiones de las diez organizaciones deportivas olímpicas nacionales más populares. En este caso encontramos el menor porcentaje de participación femenina siendo tan solo un 18,4% en el caso español y un 15,4% en el caso de la media europea.

Tras analizar los tres ámbitos en los que se centra el indicador de dominio del poder, podemos concluir que el subdominio de poder social presenta las mayores desigualdades de género en cuanto a la participación femenina en los altos cargos. Además, también

podemos concluir que España se encuentra por encima de la media que presentan los países de la Unión Europea.

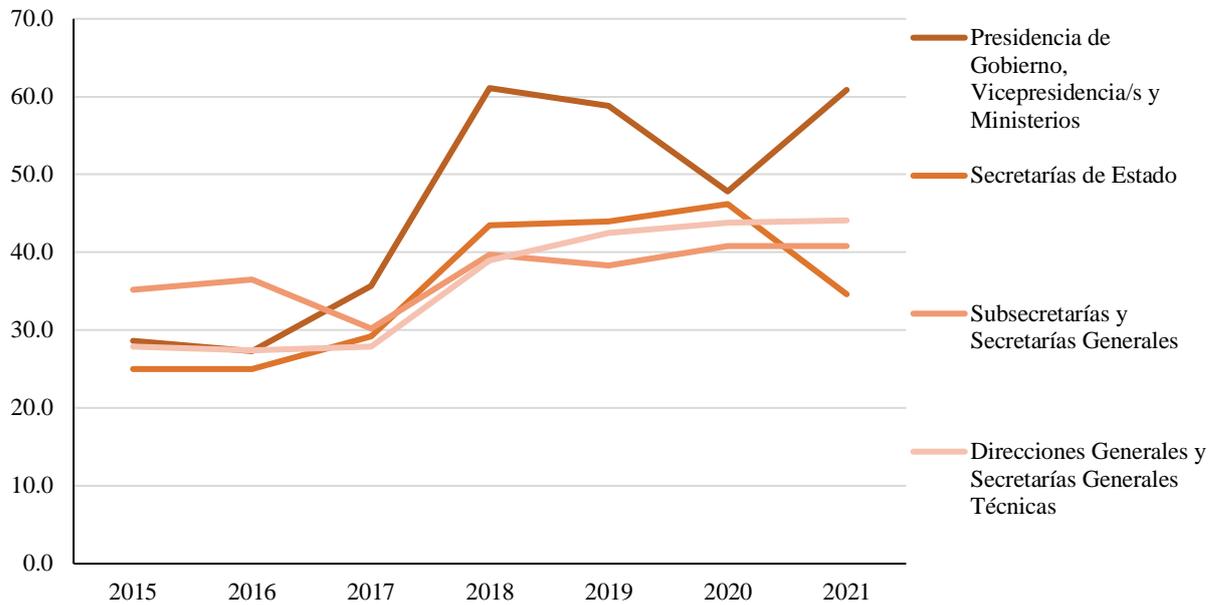
La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI), hace hincapié en el fomento del principio de composición equilibrada entre sexos en órganos y cargos de responsabilidad (INE, 2022).

Esta ley tiene como objetivo lograr la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, utilizando medidas positivas cuando sea necesario. De esta forma, insta a los poderes públicos a eliminar situaciones de desigualdad comprobadas que no pueden corregirse únicamente mediante el principio de igualdad jurídica o formal. Para garantizar la constitucionalidad de estas medidas, se establecen precauciones y condiciones en caso de que impliquen un trato desigual a favor de las mujeres (Navarro, 2020).

En el ámbito laboral, la ley incluye medidas específicas relacionadas con los procesos de selección y ocupación de puestos de trabajo en la Administración General del Estado. El Título V de la ley establece criterios generales de actuación en favor de la igualdad para todas las administraciones públicas, y el Capítulo II se centra en la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos de cargos directivos de la Administración General del Estado. Estas disposiciones también se aplican a los órganos de selección y evaluación de personal, así como a las designaciones de participantes en órganos colegiados, comités y consejos de administración de empresas en las que la Administración participe en el capital (Navarro, 2020).

Por su parte, la Disposición Adicional Primera de la Ley Orgánica 3/2007 establece que se considerará una composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de manera que ninguno de los sexos supere el 60% no sea inferior al 40% del total en el conjunto al que se refiera. Esta disposición se alinea con las tendencias de la Unión Europea que se vienen aplicando desde hace tiempo (Navarro, 2020).

Gráfico 4.5 Evolución de la proporción de mujeres en los órganos superiores y altos cargos en la administración general del estado en España (%) (2015-2021)

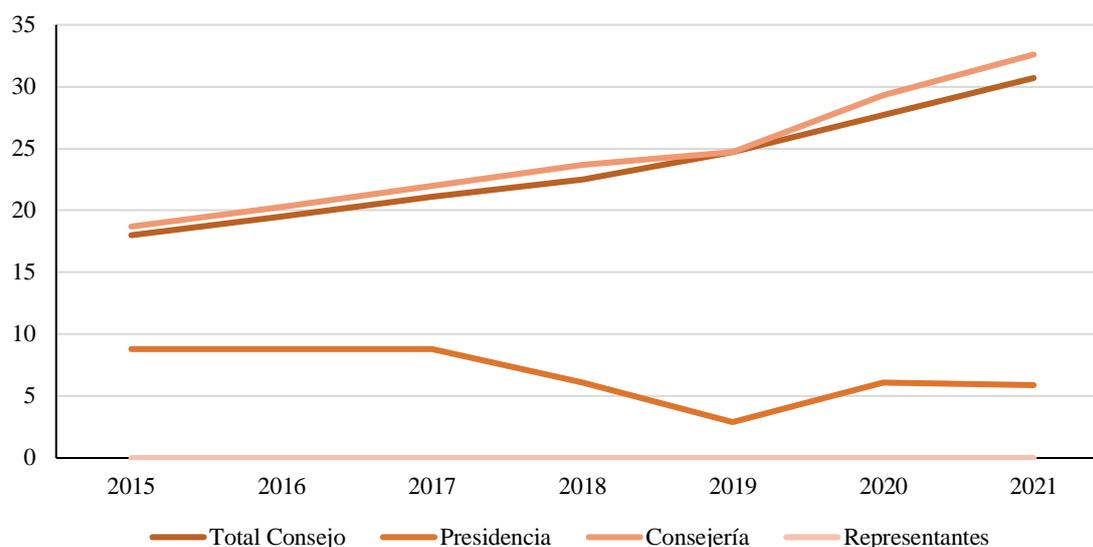


FUENTE: elaboración propia a partir del INE (2021)

En el gráfico anterior aparece representado el porcentaje de mujeres en el conjunto de órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado hasta el rango de Director/a General. Además, se muestra desglosado en los siguientes niveles jerárquicos: Gobierno, Secretarías del Estado, Subsecretarías y Secretarías Generales y Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas (INE, 2022).

Centrando el análisis en este ámbito observamos un avance en la proporción de mujeres empleadas en los órganos superiores y altos cargos de esta a lo largo del tiempo. En el último año analizado, 2021, la representación femenina en este ámbito se encontraba en un 43,7%. El aumento tras los últimos seis años es de un 14,3%. El mayor crecimiento se ha producido en los puestos como presidente, vicepresidente o ministro del gobierno en el que se ha producido un aumento de 32,3 puntos porcentuales. Con respecto al resto de los puestos analizados se puede observar un crecimiento constante a lo largo del tiempo, finalizando en el año 2021 la representación femenina en estos cargos en torno al 40%.

Gráfico 4.6 Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35. (% mujeres) (2015-2021)



FUENTE: elaboración propia a través de datos del INE, (2021).

Se representa en el gráfico anterior el porcentaje de mujeres en el conjunto de cargos del Consejo de Administración de las empresas incluidas en el Ibex-35. En el año 2021 la representación femenina era de un 30,7%, tres puntos porcentuales mayor que en el año anterior. Además, observamos un gran recorrido en los últimos años desde el 18% que encontramos en el año 2015, o el 11,7% que correspondía al 2012, pero sin duda este avance es todavía insuficiente. Si se considera el cargo ejercido en la presidencia de estas empresas, la cifra es casi anecdótica, no llegando al 6% en el 2021. A pesar de esto, cabe destacar que el porcentaje de mujeres como consejeras se ha duplicado en los últimos nueve años. Resulta relevante comentar que en el conjunto de los años analizados observamos un porcentaje nulo en mujeres que obtienen el caso de representantes de estas empresas.

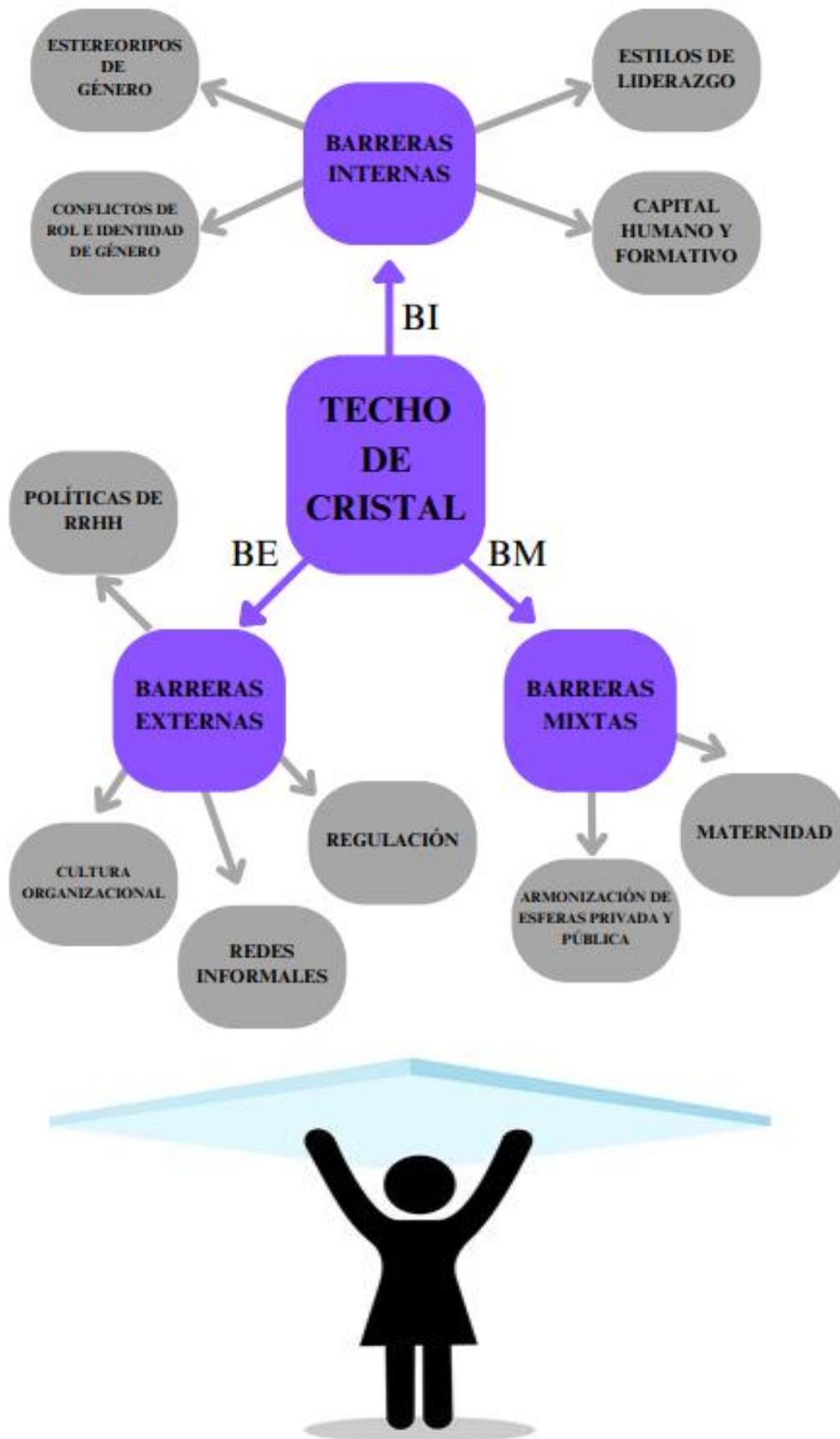
4.3.Causas y barreras que impiden el ascenso laboral de las mujeres

En el artículo publicado The Wall Street Journal en el año 1986, se define las glass ceiling barriers (barreras del techo de cristal) como los impedimentos que se encuentran las mujeres a lo largo de su vida laboral que les impiden ascender en el mundo de los negocios. De este artículo se desprende que, a pesar de los mérito y éxitos laborales de

las mujeres, estas encuentran mayores dificultades a la hora de crecer profesionalmente (Hymowitz & Schelhardt, 1986).

Todas las ideas expuestas a continuación se representan en la Figura 4.1, la cual muestra las Barreras del Techo de Cristal. En ella se establece una conexión entre las diferentes causas, agrupadas en barreras internas, externas y mixtas con el fenómeno del Techo de Cristal. Estas relaciones se basan en la revisión bibliográfica realizada. En primer lugar, las barreras internas son aquellas que expresan la posibilidad de que la construcción del género femenino y la subjetividad generen procesos que obstaculicen su éxito y progreso laboral. Por su parte, las barreras externas se refieren a las causas externas que conllevan ser mujer, es decir, los obstáculos del entorno que entorpecen el ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Por último, las barreras mixtas son aquellas que se componen mediante una combinación de las causas internas a las mujeres junto con los factores externos que las condicionan (Ayuso, 2016).

Ilustración 4.1 Barreras del techo de cristal:



Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuso, (2016).

4.3.1. Barreras internas

Las explicaciones centradas en el análisis de las barreras internas se enfocan en la influencia de la socialización en el desarrollo de características que diferencian entre hombres y mujeres, necesarias para avanzar hacia posiciones de alto nivel. Estas aproximaciones examinan si la construcción de la subjetividad e identidad de género femenina desencadena procesos que podrían obstaculizar su éxito profesional. Entre ellas, se destacan los estudios que investigan el impacto profundo de los estereotipos de género, los estilos de liderazgo, las características de personalidad y la motivación para el logro, el compromiso laboral, los intereses vocacionales y profesionales, así como los conflictos de roles e identidad de género relacionados con la maternidad (Ayuso, 2016).

Desde una perspectiva psicológica, a lo largo del proceso de socialización, los conceptos de masculinidad y feminidad asociados a cada género son internalizados y perpetuados de manera innata, dando lugar a formas de vida, expectativas, actitudes e identidades sociales distintas que constituyen la base de los sistemas de control social. Por consiguiente, el género se presenta como un elemento fundamental en el estudio del TC (Carballo, 1998).

A lo largo de la historia, diversas teorías feministas y explicaciones en campos como la antropología, la historia, la sociología y la economía han abordado la cuestión de la división sexual del trabajo. Estas teorías han evolucionado con el tiempo y se han ampliado para incluir perspectivas más contemporáneas centradas en la psicología social y organizacional. En todas estas aproximaciones, el sistema sexo/género es un elemento central que atraviesa todas las discusiones, y a través de él se establecen las complejas relaciones de poder y falta de poder que han existido históricamente entre hombres y mujeres (Sarrió et al., 2002).

4.3.1.1. Los estereotipos de género

Se trata de cómo muchas mujeres anticipan los desafíos futuros que enfrentarán en su avance profesional, lo que crea un ciclo de obstáculos que las lleva a abandonar sus metas desde el principio. Gran parte de las percepciones que conforman los estereotipos se derivan de factores biológicos, como el tamaño y desarrollo de los hemisferios cerebrales, la densidad de las redes neuronales y el desarrollo hormonal, así como de la socialización de las mujeres, que incluye la experiencia en el cuidado de los demás, la capacidad de realizar múltiples tareas simultáneamente, un enfoque multidimensional de la realidad y habilidades comunicativas y de relación. A pesar de que estas cualidades femeninas están

siendo cada vez más valoradas, en la práctica, muchas mujeres en posiciones directivas se ven obligadas a adoptar un estilo de dureza e inmediatez. (Ayuso, 2016).

Según Powell y Butterfield (1994), aparte de las decisiones relacionadas con la promoción, las percepciones de género influyen en las aspirantes presentadas. En cuanto a las mujeres se espera que, al anticipar la existencia del techo de cristal en el proceso de promoción, se abstengan de aspirar a esos puestos de poder desde el principio. Sus expectativas se confirman, como indicaron Foley, Kidder y Powell (2002) en su estudio sobre abogadas hispanas, donde señalaron que el techo de cristal existe desde el momento en que las personas ajustan sus actitudes en función de la creencia de que el techo de cristal afectará en la obtención de ascensos de forma justa. La propia anticipación de este sesgo, con todas las dificultades que conlleva, puede desalentar a las posibles candidatas a emprender una carrera hacia posiciones de liderazgo.

En consecuencia, podemos llegar a la conclusión de que las mujeres mismas, al asumir una percepción negativa acerca de sus habilidades y competencias para desempeñarse en una carrera directiva, se abstienen de siquiera intentarlo.

4.3.1.2. Estilos de liderazgo

La evaluación de un candidato a un puesto directivo se ve influenciada en gran medida por su estilo de liderazgo. El éxito futuro en el alto cargo depende en gran medida de esta variable, ya que los directivos siempre cuentan con empleados bajo su supervisión, en mayor o menor medida. En este sentido, nos centraremos en determinar si el estilo de liderazgo femenino puede convertirse en un obstáculo que dificulte el ascenso vertical de las mujeres.

El estilo de liderazgo ideal no es estático y cambia a lo largo del tiempo y a medida que evolucionan las culturas. Donde antes el líder era aquel con fuerza física, ahora se valora más aquel con una elevada inteligencia emocional. Esto se debe a que el liderazgo es un concepto histórico, social y cultural, es decir, una persona será considerada líder en función de las creencias y percepciones que el conjunto de la sociedad tenga sobre ello (Franco, 2018).

Surge la interrogante acerca del estilo de liderazgo asociado a las mujeres y cómo esto puede influir positiva o negativamente en sus oportunidades de obtener un puesto directivo. Durante los últimos años, se ha utilizado la percepción de que las mujeres carecen de las mismas habilidades de liderazgo que los hombres como una explicación

para justificar la falta de acceso de las mujeres a los niveles más altos de la jerarquía organizacional. Esta perspectiva ha dado lugar a extensos debates en la literatura entre los autores que cuestionan esta premisa y aquellos que defienden la importancia de investigar este tema (Eagly & Carli, 2003).

La literatura identifica dos estilos básicos de liderazgo que se podrían identificar con el hombre y la mujer respectivamente: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Kanter, 1977). En primer lugar, el liderazgo transaccional se encuentra basado en un vínculo líder-subordinado en el que el primero de ellos plantea al segundo los objetivos que debe lograr, la recompensa que recibiría en caso de lograrlo y la penalización en el caso contrario. Este tipo de liderazgo requiere un estricto control por parte del líder, de forma activa y pasiva, en cuanto a las desviaciones que se pudieran encontrar con respecto a los objetivos y la corrección de las mismas. En segundo lugar, el liderazgo transformacional busca el cumplimiento de los objetivos a través de la motivación realizada por el líder y a través de la integración del equipo, atendiendo sus necesidades de forma individual. En este caso el líder debe tener un perfil carismático, motivador y que lleve a cabo una estimulación intelectual para la reconsideración del modo tradicional de realizar las tareas (Molina & Torrado, 2012).

En la literatura, hay dos posturas divergentes con respecto a los estilos de liderazgo, una que sostiene que estos estilos incorporan características tradicionalmente asociadas con géneros específicos, y otra que argumenta que estas características se distribuyen de manera aleatoria entre los directivos y no están necesariamente ligadas al género masculino o femenino.

Los defensores de la primera postura argumentan que existen diferencias de género en el estilo de liderazgo, las cuales influyen en cómo cada persona gestiona el logro de objetivos y estrategias de cambio. Por ejemplo, Burgess y Tharenou (2002) describen a las mujeres directivas como poseedoras de un instinto altruista y que poseen una gran sensibilidad social, mientras que a los hombres los describen como individuos impulsados por un instinto económico. Además, se señala que las mujeres suelen ser visionarias y catalizadoras, conciben el poder de manera cooperativa y no autoritaria, tienen una conducta comunal y se preocupan por el bienestar de las personas. En contraste, se afirma que los hombres tienden a tener comportamientos reactivos, enfocados en los objetivos y el control.

Por otro lado, los enfoques que defienden la independencia del estilo de liderazgo respecto al género se basan en la idea de que hay menos diferencias entre hombres y mujeres directivos de lo que se cree. Se argumenta que ambos géneros comparten características, habilidades y comportamientos de manera aleatoria. Investigaciones previas (Fierman, 1990) muestran que existe una mayor cantidad de similitudes que diferencias entre mujeres y hombres en roles directivos, y comparten numerosos rasgos en común. Aunque las mujeres tienden a enfatizar más sus responsabilidades funcionales y los hombres su posición en la jerarquía organizativa, o las mujeres pueden tener a su cargo un menor número de empleados en comparación con los hombres.

Como se ha mencionado, diversos estudios continúan reconociendo el impacto significativo de los estereotipos de género en el ámbito del liderazgo, lo cual suele perjudicar la percepción de las mujeres en su capacidad para ser líderes. Mientras persista el estereotipo de que un líder debe ser necesariamente un hombre, las mujeres enfrentarán desafíos en cuanto a su credibilidad y su posibilidad de ser aceptadas como líderes, independientemente de su eficacia.

4.3.1.3. Conflictos de rol e identidad de género

Los roles de género en la sociedad determinan las expectativas sobre nuestras acciones, palabras, vestimenta, apariencia y comportamiento de acuerdo con nuestro sexo asignado. Estas expectativas se basan en estereotipos y nuestro rol ideal es aquel que los demás esperan de nosotros. Cada sociedad, cultura y grupo étnico tiene sus propias ideas sobre los roles de género. En el ámbito específico de la cultura organizacional, cada empresa establece directrices para la construcción de roles de género (Walker & Aritz, 2015).

En todas las sociedades, las mujeres suelen presentar comportamientos más centrados en el cuidado de los demás en comparación con los hombres. En todo el mundo, principalmente son las mujeres las que asumen la responsabilidad del cuidado de los ancianos, los jóvenes y los enfermos. Esta inclinación social de las mujeres se manifiesta en una orientación "objeto versus persona" que marca una diferencia entre ambos géneros. Así, las mujeres tienden a estar más enfocadas en las relaciones personales, mientras que los hombres tienden a estar más orientados hacia los objetos (Geary, 1998).

El conflicto de roles se presenta cuando las mujeres, especialmente en momentos específicos de sus vidas, soportan sentimientos contradictorios sobre cuáles deben ser sus objetivos y prioridades: el cuidado de su familia o su progreso profesional. Por otro lado,

los hombres rara vez se confrontan este dilema y tampoco se concibe que lo hagan. De hecho, investigaciones más recientes han identificado las obligaciones familiares como una de las primordiales barreras que impiden el avance de las mujeres hacia cargos de responsabilidad (Sarrió et al., 2002).

Históricamente, la cultura organizacional de las empresas ha estado dominada por un enfoque predominantemente masculino, considerando que esta forma de liderazgo era el más adecuado para lograr el triunfo empresarial. Esto ha llevado a menospreciar los atributos relacionados con el rol de las mujeres en este contexto (Ribera, Miguel & Pérez, 2009). El concepto de "techo de cristal" se refiere a la barrera que las mujeres perciben en su rol, limitando su avance en la medida en que se interpreta que el rol directivo no es concordante con el rol de género femenino. Varios autores coinciden en que las mujeres adoptan una actitud específica para superar este obstáculo. Frente al estancamiento, muchas mujeres optan por mimetizarse con el rol del sexo opuesto. Interiorizan el comportamiento masculino y lo adoptan como propio, lo cual implica un cambio en su estilo personal y en su comportamiento que, lamentablemente, puede obstaculizar el éxito de otras mujeres (Ribera et al., 2009).

4.3.1.4. Capital humano y formativo

Realizando un análisis de la situación de desigualdad, es fundamental considerar como un factor determinante las diferentes inclinaciones que hombres y mujeres tienen al elegir una carrera. Actualmente, no se ha logrado una plena equidad en la incorporación de las mujeres al ámbito laboral debido a que a lo largo del tiempo han ocupado roles tradicionales como la enseñanza, la salud o la administración, dejando las ciencias aplicadas en manos de los hombres (Shapiro & Crowley, 1982). Esto implica que, si se concibe que las titulaciones en ciencias suelen conducir a puestos de mayor prestigio y compromiso en las organizaciones, mientras que las carreras en humanidades se vinculan más con la administración, la elección de carreras diferentes por parte de mujeres y hombres se convierte en una barrera significativa para que las mujeres accedan a posiciones de poder (Ibarra, 2000).

Watson, Quatman & Edler (2002) resaltan los motivos por los cuales las mujeres escogen estas áreas de estudio, y las concentran en cuatro cuestiones: la toma de decisiones a una edad temprana, las creencias culturales que sostienen la idea de que hombres y mujeres están preparados para realizar diferentes tareas, la influencia de sus familias y la

dificultad de conciliar el doble rol de trabajo y familia, debido a los desafíos que surgen al intentar combinar el empleo con los compromisos matrimoniales.

Tabla 4.1 Graduados universitarios por titulación y sexo en España (2013-2014)

TIPO DE ESTUDIOS	%	%
	HOMBRES	MUJERES
01 - Educación	19,9	80,1
02 - Artes y Humanidades	35,8	64,2
03 - Ciencias Sociales, Periodismo y Documentación	36,4	63,6
04 - Negocios, Administración Y Derecho	42,7	57,3
05 - Ciencias	44,3	55,7
06 - Informática	84,2	15,8
07 - Ingeniería, Industria y Construcción	70,2	29,8
08 - Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Pesca Y Veterinaria	49,7	50,3
10 - Servicios	56,6	43,4

Fuente: Elaboración propia a partir del INE, (2022).

Según el "Libro Blanco Situación de las Mujeres en la Ciencia Española" (Sánchez de Madariaga, Rica, & Dolado, 2011) se observa que desde mediados de los años noventa, las mujeres superan a los hombres en cuanto a su representación en las aulas universitarias. El INE refleja que la representación femenina en graduados universitarios en los años 2013 y 2014 asciende al 58,54%, porcentaje superior al caso de los hombres en 17,09 puntos porcentuales. Al analizar las áreas de especialización femeninas, se observa que el 80,1% se encontraba en el campo de la educación, el 64,2% en Humanidades y Artes, el 63,6% en Ciencias Sociales, mientras que en Ingeniería el porcentaje era del 29,8%, en agricultura y veterinaria del 50,3%, y en Informática tan solo un 15,8%. Teniendo en cuenta los anteriores datos, podemos cerciorarnos de la ausencia del género femenino en distintos campos de la educación universitaria, como por ejemplo áreas como la ingeniería, en cambio, el área de Educación y Ciencias de la Salud se encuentra dominada por la presencia femenina. Además, aunque algo inferior, en Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas.

La elección del campo de conocimiento tiene una importancia crucial debido a la estrecha relación entre dicho campo y el acceso a diferentes ocupaciones. Esto se debe a que las habilidades adquiridas en cada área son de naturaleza diversa. Si consideramos que el acceso a ciertas ocupaciones está vinculado al desarrollo de habilidades, tanto genéticas como adquiridas, así como a las oportunidades profesionales, entonces la elección del

campo de conocimiento puede tener un impacto determinante en el acceso a determinadas ocupaciones. Una parte mayoritaria de las mujeres universitarias obtienen su primer empleo en áreas relacionadas con la salud, la educación o las ciencias de la vida, mientras que menos del 30% se emplea en ocupaciones vinculadas a áreas más técnicas, como Matemáticas, Física e Ingeniería. Esta tendencia persiste a lo largo de la vida laboral de los individuos (Ayuso, 2016).

4.3.2. Barreras externas

Existen otras causas que no son inherentes a las mujeres, sino que son influenciadas por su entorno. La literatura identifica las principales causas asociadas a barreras externas, las cuales incluyen factores culturales relacionados con los estereotipos de género, la cultura organizacional, el apadrinamiento y la regulación.

4.3.2.1. Políticas de Recursos Humanos

La teoría del capital humano sostiene que los individuos pueden mejorar su competencia en el ámbito profesional a través de la inversión en sí mismos, la cual implica educación, capacitación y experiencia profesional. Se plantea que las mujeres que no disponen de tiempo libre fuera de su horario laboral y, por lo tanto, carecen de tiempo adicional para su desarrollo de formación, se ven excluidas de las posibles oportunidades de ascenso dentro de una empresa. Factores como las responsabilidades familiares o la falta de conciliación se encuentran entre las principales causas de este problema, y la conciliación entre la vida personal y profesional, así como la maternidad, pueden representar barreras adicionales (Rincón, González & Barrero, 2017).

La teoría del capital humano plantea que las mujeres reciben una menor inversión en su formación. A partir de esto, surge la pregunta de si esto se debe a que las empresas tienden a capacitar más a los trabajadores masculinos, lo que aumenta sus posibilidades de promoción en comparación con las mujeres, o si se debe a la dificultad de conciliar la vida profesional y personal, lo que impide que las mujeres tengan tiempo para beneficiarse de la formación adicional que se les ofrece en igualdad de condiciones con los hombres. Estudios proponen que las mujeres en puestos de liderazgo destinan más tiempo en su formación que los hombres en posiciones similares, además muestran que estas mujeres tienen menos probabilidades de casarse o tener hijos en comparación con aquellas que ocupan cargos de menor responsabilidad (Cook & Glass, 2014).

En los procedimientos de selección y promoción para cargos directivos, los hombres suelen ser valorados de manera más positiva que las mujeres, ya que el liderazgo se asocia generalmente con rasgos característicos del género masculino. Esta afirmación pone de manifiesto la existencia de un sesgo negativo que desfavorece a las mujeres. Si bien es inevitable que las variables subjetivas influyan en la elección de un candidato para un puesto directivo, dado que los profesionales de recursos humanos son personas, por ello, es evidente la necesidad de lograr procesos de selección transparentes y objetivos para minimizar las consecuencias negativas que cualquier sesgo pueda acarrear en la carrera de las mujeres hacia la dirección. Estos sesgos de género se basan en suposiciones, en su mayoría incorrectas, como que las mujeres no encajan en el perfil requerido para un puesto directivo, que tendrán bajas por maternidad con el consiguiente costo para la empresa, o que tienen más probabilidades de abandonar su carrera profesional en comparación con los hombres (Ribera et al., 2009).

4.3.2.2. Cultura organizacional:

La cultura organizativa se refiere al entorno en el que los empleados se desenvuelven, compuesto por las personas que conforman una empresa y sus valores. El problema surge cuando esta cultura se sustenta en valores que menosprecian lo femenino, lo cual genera impedimentos que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres (Ayuso, 2016).

Moverse en un entorno empresarial exigente de por sí es complicado, pero sumar la desvalorización de la contribución de una mujer en comparación con la de un hombre dificulta aún más su ascenso a puestos directivos. Esta problemática, que representa el sesgo de la cultura organizativa, se origina en las reminiscencias de una cultura patriarcal que persiste en muchas empresas, donde se establecen roles de género claramente diferenciados y complementarios, lo que resulta en desequilibrios en las relaciones de poder (Ribera et al., 2009). No son pocas las firmas que heredaron modelos de organización arraigados en la cultura patriarcal, en la que se relegaba a las mujeres a tareas domésticas. Aunque se ha realizado un avance en la igualdad de trato entre hombres y mujeres, las condiciones de las mujeres siguen sin ser equitativas. En numerosos estudios se ha destacado el problema que conlleva una cultura organizativa masculinizada, además de para las mujeres que aspiran a ocupar puestos directivos, también para aquellas que ya los ocupan y luchan por mantenerlos (Coopers, 2012).

Aún hoy en día, muchas empresas siguen operando bajo un estilo de organización heredado de tiempos en los que los hombres trabajaban mientras las mujeres se ocupaban

del hogar y la familia. La presencia persistente de una cultura organizativa masculinizada en algunas empresas dificulta el avance de las mujeres hacia roles directivos. Una cultura organizativa que favorece más a los hombres a menudo resulta en menos estímulos y oportunidades internas para las mujeres, lo que las coloca en clara desventaja en comparación con los aspirantes masculinos al optar por puestos directivos (Rincón et al., 2017).

En este contexto, enseñar y capacitar a las mujeres en habilidades de liderazgo no sería de gran utilidad si la empresa en la que trabajan tiene una cultura organizativa que valora principalmente las cualidades de liderazgo típicamente masculinas (Walker & Aritz, 2015). Esta orientación es alarmante, ya que indica que, por más que las mujeres se esfuercen y demuestren sus capacidades, nunca serán plenamente valoradas debido a la falta de coincidencia con los valores promovidos por la empresa.

En este tipo de organizaciones, caracterizadas por un prototipo de liderazgo inflexible, las mujeres tienden a ser relegadas a roles de nivel medio que se considera que se ajustan mejor a su rol tradicional, como puestos relacionados con la administración o la producción. De esta forma, las mujeres suelen estar a cargo de equipos pequeños compuestos principalmente por otras mujeres (Ayuso, 2016).

4.3.2.3. Redes informales

En el entorno profesional, las redes informales se refieren a las relaciones que se constituyen entre compañeros fuera del ámbito laboral. Un ejemplo común de estas relaciones se da en el "afterwork", donde los compañeros se reúnen después del trabajo para socializar y generar vínculos de confianza.

Estas redes informales son una forma de establecer relaciones con otros miembros de la empresa de forma que puedan brindar beneficios en el futuro. En un entorno laboral cada vez más competitivo, donde hay un número elevado de candidatos para un mismo puesto con una formación sólida, disponer de contactos dentro de una empresa puede ser una gran ventaja tanto para ingresar desde fuera como para avanzar en la carrera profesional desde dentro. En este sentido, cuando se enfrenta a perfiles similares, es probable que se prefiera a aquellos que cuenten con buenas referencias y recomendaciones de personas influyentes dentro de la organización, lo cual genera confianza en sus capacidades para el puesto en cuestión (Franco, 2018).

Sin embargo, estas redes informales, aunque beneficiosas, pueden suponer una desventaja para las mujeres debido a que las oportunidades de acceso no son las mismas que para los hombres. Históricamente, los niveles superiores de las empresas han estado dominados por hombres, y de acuerdo con la cultura organizativa predominantemente masculina mencionada anteriormente, los hombres tendían a recomendar a otros hombres. Esto implicaba que, sin importar la cualificación de una mujer para un puesto, la fuerza de estos lazos masculinos le impedía acceder al círculo formado por el sector masculino de la empresa. Estos círculos también suelen compartir opiniones sobre aspectos como la política organizativa o los procesos de toma de decisiones (Ribera et al, 2009).

En cuanto al acceso de las mujeres a estas redes informales, existen opiniones encontradas. Algunos estudios indican que en el pasado el acceso de las mujeres a estas redes era complicado y no podían aprovecharlo como una ventaja para su promoción. Sin embargo, otros estudios más recientes afirman que esta situación ha cambiado y que ahora existe un ambiente más equitativo entre hombres y mujeres en estas redes. Según esta teoría, las mujeres actuales tendrían más facilidad para acceder a estas redes y poder beneficiarse de ellas. Cuantas más mujeres sepan aprovechar estas redes para acceder a puestos directivos, más mujeres podrían seguir sus pasos y acceder a través de sus recomendaciones (Olidi, Parejo, & Padilla, 2013).

A pesar de esta aparente facilidad para establecer relaciones informales, algunos obstáculos siguen restringiendo su disponibilidad para las mujeres, como las responsabilidades familiares o las obligaciones laborales, que limitan su tiempo para crear vínculos sólidos en estas redes (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, 2017).

Investigaciones recientes han verificado que los hombres en posiciones superiores dentro de una empresa tienen relaciones informales más sólidas que sus contrapartes femeninas, lo que les otorga una ventaja al momento de ascender a puestos directivos (Chisholm-Burns et al., 2017). Dado que estas redes se encuentran dominadas por hombres, se desarrollan mecanismos que se ajustan a las preferencias masculinas, lo cual desmotiva a las mujeres (Molero, 2009).

En resumen, la literatura respalda la presencia actual de esta desventaja, aunque de manera más sutil. Es importante tener en cuenta que suponer que las mujeres tienen pleno acceso a estas redes no implica que estén en igualdad de condiciones que los hombres

para aprovecharlas. Aún se requieren medidas que promuevan la plena participación de las mujeres en estas redes.

4.3.2.4. Regulación

El informe de PWC de 2012 analiza las leyes de distintos países que abordan la igualdad de género en relación con la presencia de mujeres en puestos directivos en España. El informe llega a la conclusión de que, aunque las leyes son un factor importante, no son la única solución completa. Las leyes tienen un impacto en el acceso de las mujeres a cargos directivos, pero se requieren otras medidas complementarias (Ayuso, 2016).

En primer lugar, se hace mención a los organismos supranacionales, específicamente a las Naciones Unidas y su papel fundamental en el progreso hacia la igualdad, a través de conferencias mundiales como por ejemplo la IV Conferencia Mundial de Beijing en 1995, donde se establecieron estrategias a nivel global para lograr la igualdad de género (Ayuso, 2016).

En segundo lugar, se destaca el reconocimiento de la igualdad como uno de los principios fundamentales del derecho comunitario de la Unión Europea (UE). En 2010, la Comisión Europea aprobó la Carta de la Mujer, subrayando la importancia de la igualdad en todas sus políticas. La carta aborda cinco áreas de actuación, incluyendo la representación de las mujeres en la toma de decisiones y altos cargos. En 2019, el Parlamento Europeo insta al Consejo, a la Comisión, y a los Estados miembros a implementar medidas eficientes, incluyendo legislación, para promover la igualdad de género en los puestos directivos de las empresas, estableciendo metas vinculantes (Ayuso, 2016).

A raíz de estas directrices, los Estados miembros han aprobado leyes con diferentes alcances, siendo los países nórdicos los más comprometidos y los primeros en promover la adopción de cuotas en los Consejos de Administración. En tercer lugar, en el caso de España, se destaca la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres, se considera una norma fundamental en materia de igualdad. De particular interés son aspectos como el requisito para que las empresas obligadas a presentar estados financieros no abreviados busquen alcanzar un equilibrio en sus Consejos de Administración para 2015, con al menos un 40% de mujeres, así como la obligación de crear programas de igualdad entre hombres y mujeres para las empresas que cuenten con más de 250 empleados. Aunque la primera medida es importante y se relaciona con la incorporación de las mujeres en puestos de liderazgo, no es de obligatorio cumplimiento

(Franco, 2018). Actualmente, la paridad en los consejos de administración de las empresas cotizadas sigue siendo baja, con una representación femenina del 20,31%, tres puntos por debajo del promedio europeo del 23,3%. Solo cuatro empresas, Abertis, Santander, Red Eléctrica y Grifols, cumplen con la recomendación de la Comisión Europea de tener al menos un 40% de mujeres en puestos no ejecutivos (V Informe Atrevia, 2017).

En último lugar, se encuentra el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas aconseja, en su artículo 15, que, en aquellas empresas con un número reducido de consejeras, el consejo exponga los argumentos y propuestas para enmendar la situación, y que la comisión de nombramientos busque cubrir los puestos disponibles para lograr el equilibrio. Aunque esta medida no es de obligado cumplimiento, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) reclama una aclaración en caso de no seguir estas indicaciones (Ayuso, 2016).

4.3.3. Barreras mixtas:

Podemos identificar como causas mixtas aquellas que combinan factores internos y externos con relación a las mujeres. Las responsabilidades familiares, como la maternidad y la distribución de tareas domésticas, han llevado a que las organizaciones mayoritariamente consideren que el empleado perfecto y más rentable es el hombre. Esto se debe a que los hombres suelen tener una mayor facilidad para conciliar su vida personal y profesional.

4.3.3.1. Maternidad:

Es relevante considerar que a medida que se asciende en la jerarquía de una empresa, las responsabilidades y las horas de trabajo aumentan, lo que repercute en el tiempo disponible para los aspectos personales de la vida diaria al analizar la maternidad y la conciliación en general. Las mujeres, al igual que los hombres, ya no se limitan a desempeñar roles exclusivamente en el cuidado del hogar. Hoy en día, las mujeres están mejor preparadas, con estudios y aspiraciones, y desean desarrollar una carrera profesional en un campo que les apasione. Asimismo, tienen el deseo de formar una familia y disfrutar de una vida personal satisfactoria fuera del ámbito laboral. Sin embargo, estas aspiraciones, compartidas tanto por hombres como por mujeres, se ven obstaculizadas por desigualdades en el ámbito profesional que generan barreras invisibles

para las mujeres que aspiran a puestos de alto nivel. Como mencionamos anteriormente, los puestos más ambiciosos requieren una mayor inversión de tiempo y energía, lo que deja menos tiempo disponible para la vida personal (Franco, 2018). Además, la movilidad geográfica que algunos puestos de trabajo exigen es otro factor a considerar, ya que muchas mujeres optan por descartar estas oportunidades. Por todas estas razones, la conciliación entre la vida familiar y laboral es uno de los principales factores que explican la escasa presencia de mujeres en puestos de dirección y toma de decisiones (Ribera et al., 2009).

En España, existe un marcado desequilibrio en el reparto de tareas relacionadas con el cuidado de los niños. Esto se debe a la división sexual del trabajo y la asignación tradicional de labores domésticas y productivas. Como se observa en la Tabla 2.1, según datos del Eurofound (2016), las mujeres utilizan aproximadamente 38 horas semanales al cuidado de hijos mientras que los hombres solo emplean 25 horas semanales.

Si nos referimos al tema previamente abordado de los roles de género, podemos observar que muchas mujeres internalizan la maternidad y la consideran como una responsabilidad prioritaria (Ribera et al., 2009). Sin embargo, a pesar de que la maternidad sigue siendo vista como un ámbito fundamental de la vida de las mujeres, los cambios generacionales indican que su influencia está disminuyendo (Ribera et al., 2009). Esto resulta evidente al comparar la generación actual con la de nuestras abuelas, y cómo tanto hombres como mujeres han experimentado un cambio en su mentalidad sobre el papel que las mujeres deben desempeñar en la pareja hasta el día de hoy.

A pesar de la evolución de la sociedad y el cambio de mentalidad sobre el papel de las mujeres, varios estudios sugieren que, al dar prioridad a los roles familiares o profesionales, las mujeres tienden a otorgarles menos importancia (Ribera et al., 2009). Además, las mujeres con hijos tienden a participar menos en el mercado laboral que aquellas sin hijos, y las que trabajan, lo hacen por menos horas, lo cual contrasta con la tendencia opuesta observada en los hombres (Ribera et al., 2009). A partir de estas investigaciones, se puede concluir que la marcada diferencia en la valoración de la vida personal y profesional entre hombres y mujeres contribuye de manera incuestionable a la formación del desequilibrios y techo de cristal.

4.3.3.2. Armonización de las esferas privada y pública:

La conciliación es definida como la capacidad de las personas, independientemente de su edad y género, para encontrar un equilibrio entre el trabajo y otras responsabilidades, actividades o aspiraciones (Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002), se destaca que la conciliación es una habilidad individual para armonizar los roles, sin importar el género, aunque se haya asociado predominantemente la conciliación con las mujeres. Esto se debe a que, como se ha observado, las mujeres trabajadoras tienden a priorizar su papel de madres sobre su papel de trabajadoras más que los hombres, lo que genera un mayor conflicto de roles y una mayor carga de responsabilidades familiares en comparación con los hombres. Por lo tanto, les resulta más difícil conciliar su vida personal y laboral que a los hombres (Higgins, Duxbury & Johnson, 1994).

El desequilibrio en la distribución de responsabilidades en el ámbito familiar, junto con la falta de apoyo social y organizativo, dificulta el progreso profesional de muchas mujeres que aspiran a progresar, ya que se ven obligadas a desempeñar roles duales (tanto productivos como reproductivos) que las agotan y complican su desarrollo en el ámbito laboral. Además, la persistencia de estereotipos que asocian exclusivamente a la maternidad con las mujeres y la consiguiente preocupación por su posible falta de compromiso o dedicación laboral genera reticencias por parte de los empleadores a la hora de emplear y promocionar a mujeres en cargos de responsabilidad, o invertir en su crecimiento profesional (Ayuso, 2016).

Por tanto, surgen dificultades debido al papel reproductivo y las responsabilidades familiares. La conciliación entre el ámbito doméstico y laboral se identifica como una de las principales razones que explican la escasa representación de las mujeres en cargos de liderazgo (Sarrió et al., 2002). Dado que los roles directivos predominantes se asocian con largas jornadas de trabajo y movilidad geográfica, el triple papel de esposa, madre y ejecutiva se convierte en un desafío crucial.

Después de los esfuerzos realizados por las mujeres para obtener una educación de alta calidad y su lucha por ingresar al mercado laboral, optan por asumir la doble carga de ser madre-esposa y mujer trabajadora. Esta decisión a menudo resulta en una participación laboral más breve e intermitente, ocupando puestos donde se minimiza el impacto de una retirada temporal de la fuerza laboral, lo que provoca niveles de estrés que afectan tanto a la vida personal como al trabajo. Por lo tanto, el equilibrio entre la vida profesional y

personal o familiar ejerce una gran influencia en el proceso de promoción hacia cargos de poder (Ayuso, 2016).

Con relación a la legislación española, la atención hacia la conciliación laboral ha surgido en tiempos relativamente recientes y no fue regulada hasta 1999 mediante la Ley 39/1999 de 5 de noviembre, que busca fomentar la conciliación entre la vida familiar y laboral de los trabajadores. Esta ley representa el primer reconocimiento político de un tema cada vez más relevante a nivel social (Cánovas, Aragón & Rocha, 2005). Posteriormente, se realizaron actualizaciones mediante la Ley 12/2001 de 9 de julio y el Real Decreto 1251/2001, los cuales abordan diferentes aspectos relacionados con la conciliación laboral y personal de los empleados. Además, en el año 2006 se implementó el Plan Concilia, específicamente dirigido a los trabajadores del sector público, con el objetivo de integrar la vida laboral y personal. De forma más reciente, la Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres ha impulsado aún más las medidas de conciliación, siendo uno de los pilares fundamentales de dicha ley. Se hace hincapié en la importancia de que los hombres también sean destinatarios de estas políticas de conciliación, con el propósito de fomentar la corresponsabilidad de ambos géneros en las responsabilidades familiares y domésticas, como medio para lograr una mayor igualdad de género en todos los ámbitos (Ayuso, 2016).

4.4. Fenómenos relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de dirección

El feminismo, como movimiento social y político ha desempeñado una amplia investigación sobre diversos problemas a los que se enfrentan las mujeres en cuanto a igualdad de género. Además del techo de cristal, se han investigados otros términos y conceptos similares que se retroalimentan entre ellos y que nos sirven para contextualizar mejor nuestro objeto de estudio. El "techo de cristal" y sus términos asociados, como el "suelo pegajoso", el "acantilado de cristal", la "escalera mecánica de cristal" y el "techo de cemento", son conceptos utilizados para explicar diversas dificultades y obstáculos que las mujeres enfrentan en su trayectoria laboral y su progreso profesional. Aunque todos ellos abordan la preocupación por la desigualdad de género, cada concepto se enfoca en aspectos diferentes de dicha desigualdad.

4.4.1. Suelo pegajoso

Según el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010), las mujeres en el mercado laboral se enfrentan a barreras invisibles como el "techo de cristal" y el "suelo pegajoso" que las limitan de diversas formas debido a su género. El concepto de "suelo pegajoso" hace referencia a la situación en la que las mujeres se encuentran en los niveles más bajos de las jerarquías laborales, con salarios bajos, empleos de baja calidad e informales, y escasas oportunidades de progreso. Estas circunstancias dificultan enormemente su capacidad para superar esas situaciones, principalmente debido a la falta de apoyo y a la escasez de oportunidades de capacitación laboral. Es casi como si existiera una fuerza invisible que las mantiene ancladas al piso.

El suelo pegajoso presenta diversas manifestaciones. Por un lado, se debe al mayor cargo de responsabilidades que se hacen cargo las mujeres en el ámbito privado. Además, las mujeres tradicionalmente han asumido el rol principal en la crianza y el cuidado de los hijos. Esto hace que, incluso en la actualidad, en muchas ocasiones cuando una pareja tiene un hijo, sea la mujer quien abandone su empleo, solicite una excedencia o reducción de jornada para hacerse cargo de las necesidades del bebé, lo que también puede limitar sus oportunidades de desarrollo profesional (Santander, 2022).

A medida que las mujeres tienen un mayor número de descendientes, se enfrentan a desafíos adicionales a la hora de mantener su participación en el mercado laboral y su posibilidad de promoción en él, encontrándose atrapadas en empleos de menor nivel o con menor posibilidad de crecimiento. En Europa, por ejemplo, la tasa de empleo en mujeres sin hijos se sitúa en un 76,8%, mientras que para los hombres es del 80,9%, según datos de Eurostat de 2020. Sin embargo, a medida que la familia se amplía, la brecha en el empleo entre hombres y mujeres se incrementa. De hecho, únicamente el 59,1% de las mujeres con tres o más hijos están empleadas, mientras que en el caso de los hombres con tres o más hijos su tasa de actividad no disminuye, sino que incluso se eleva al 86,7%. (Eurostat, 2021).

Sin embargo, el "suelo pegajoso" también se origina debido a la feminización de ciertos puestos de trabajo. Históricamente, las mujeres han desempeñado roles de madres, amas de casa y cuidadoras, lo que ha llevado a su asociación con empleos en áreas como el cuidado social, la educación o la limpieza (Santander, 2022).

Además del suelo pegajoso, que limita el progreso profesional de las mujeres en la base, también existe una limitación de la igualdad de género en la cúspide. Esto se conoce como techo de cristal o glass ceiling, concepto principal en el presente trabajo.

De este modo, mientras el suelo pegajoso inmoviliza a las mujeres en ciertos puestos de trabajo, como si se tratara de arenas movedizas, el techo de cristal impide alcanzar sus ambiciones profesionales como una barrera invisible enraizada en las construcciones sociales históricas. A pesar de presentar diferencias, ambas situaciones se retroalimentan: en el caso de que las mujeres asuman más responsabilidades familiares, no cuentan con la disponibilidad necesaria para ocupar puestos ejecutivos. Al mismo tiempo, si enfrentan obstáculos mayores para ascender en la estructura jerárquica del mercado laboral, terminan ocupando empleos de menor calidad. (Santander, 2022).

4.4.2. Acantilado de cristal

En 2004, la investigadora Michele K. Ryan de la Universidad de Exeter acuñó el término "acantilados de cristal" (glass cliffs en inglés). Ryan logró invertir la idea presentada en un artículo del periódico londinense The Times que afirmaba que las empresas que cuentan con más mujeres en posiciones de poder tenían un rendimiento inferior. Esto le resultó contradictorio y, utilizando los mismos datos, llegó a una conclusión opuesta: que era precisamente en circunstancias adversas cuando las mujeres tenían la oportunidad de acceder al poder. Sin embargo, en estas condiciones, era más probable que desembocaran en fracasos (Quiroga & Quiroga, 2021).

El término "acantilado de cristal" se utiliza para describir una extensión del techo de cristal, y se refiere a la situación en la que las mujeres que logran acceder a altos cargos ejecutivos son colocadas en posiciones precarias dentro de la empresa, o se les asigna la responsabilidad de llevar a cabo proyectos estratégicos o importantes con altas posibilidades de fracaso (Alhalwachi & Costandi, 2016).

Por otro lado, algunos autores han acuñado el término "acantilado de cristal" como una variante del conocido "techo de cristal", para referirse a la situación en la que una mujer es nombrada en circunstancias organizativas problemáticas y precarias, donde se requiere un cambio primordial de dirección que puede quedar demostrado con su nombramiento (Carnicer, Martínez, Pérez, & Vela, 2007).

Según un artículo de la revista Forbes (2021), esto sucede debido a varias razones: a las mujeres se les atribuye una mayor capacidad de liderazgo en situaciones difíciles debido a características estereotipadas como la efectividad o la empatía; las organizaciones o empresas colocan a una mujer en posiciones de visibilidad con el fin de demostrar que están implementando cambios para enfrentar las crisis; o simplemente porque es en situaciones adversas cuando los hombres retroceden y ceden parte de su poder (Quiroga & Quiroga, 2021).

4.4.3. *Techo de cemento*

El concepto del "techo de cemento" se considera un concepto diferenciado al del "techo de cristal". De esta forma, el techo de cemento es uno de los obstáculos que dificulta la promoción de las mujeres. Su explicación puede abordarse desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, algunas mujeres rechazan puestos de mayor responsabilidad con el fin de evitar posibles conflictos en la conciliación entre su vida personal y profesional. Por otro lado, algunas abandonan prematuramente cargos directivos debido a la presión a la que se encuentran sometidas (Ribera, 2009). Por lo tanto, observamos dos situaciones: una primera antes de la promoción (ex ante) y una segunda después (ex post), que coincide con la descripción anterior del "acantilado de cristal".

Según la profesora Argelia Carrera de la Escuela de Ciencias Sociales del Tec de Monterrey Campus Querétaro, el concepto de "techo de cemento" se introdujo en la vida académica en 2012, aunque su uso aún no es ampliamente conocido. Este término se refiere a los límites autoimpuestos por las mujeres dentro del ámbito laboral, lo que las lleva a rechazar ascensos o puestos de mayor responsabilidad. Según Carrera, esto suele obstaculizar el éxito y el avance de las mujeres en el mercado laboral. Sin embargo, destaca que estos límites no se deben a la falta de habilidades o conocimientos de las mujeres, sino a factores externos como la cultura que rodea a las mujeres (Grimaldo, 2022).

Además, señala que existe una cultura empresarial en el ámbito laboral que establece preferencias basadas en el género, lo que limita las oportunidades de promoción o contratación para las mujeres, ya que ofrecen mejores oportunidades y redes de apoyo a los hombres (Grimaldo, 2022).

4.4.4. Escalera mecánica de cristal

El concepto de "escaleras mecánicas de cristal" se utiliza para describir el fenómeno en el cual los hombres ocupan la mayoría de los puestos directivos, incluso en sectores tradicionalmente feminizados como son el turismo, la educación, la atención sanitaria y el trabajo social. Esto representa una desigualdad de género significativa. La metáfora de las "escaleras mecánicas" se utiliza para hacer referencia a la promoción rápida, desproporcionada y desigual que experimentan los hombres en comparación con las mujeres en estos sectores.

Esta es una combinación de segregación vertical, que se refiere a la presencia limitada de mujeres en puestos directivos, y segregación horizontal, que se refiere a la distribución desigual de hombres y mujeres en diferentes sectores laborales. Una de las principales causas de esta desigualdad estructural es que los hombres que trabajan en sectores predominantemente femeninos a menudo son asignados a roles administrativos y reciben apoyo de otros hombres para ascender a posiciones directivas, ya que son ellos quienes generalmente toman decisiones de promoción. Esto resulta en una pérdida significativa de talento que perjudica tanto a las organizaciones como a su rendimiento.

Los prejuicios sociales y las redes informales brindan ventajas ocultas a los hombres en estos sectores. Se benefician de un impulso hacia arriba porque aún persisten estereotipos que consideran que las tareas asociadas a estos sectores no son apropiadas para los hombres. Estos estereotipos también están presentes entre los clientes y usuarios de los servicios de estos sectores, no solo entre quienes son responsables de la selección y promoción (Williams, 2019).

5. CONCLUSIONES:

Como se ha evidenciado en el estudio, el concepto “techo de cristal” se refiere a un conjunto de barreras invisibles que impiden a las mujeres desarrollar sus carreras en igualdad de condiciones que los hombres. En este contexto, el presente trabajo se centra en la situación actual de las mujeres en posiciones directivas en España, caracterizada por la escasa presencia femenina en roles de liderazgo y dirección de las organizaciones.

Se ha examinado, a través de una revisión bibliográfica, la situación laboral de las mujeres en el caso español, se ha realizado un análisis de los fenómenos relacionados con su ascenso a puestos directivos y se han explorado las causas que contribuyen a su menor representación en dichas posiciones.

El primer objetivo de este estudio ha sido analizar la situación del colectivo femenino en el mercado laboral español, centrándose especialmente en la realidad de las mujeres directivas en España. A lo largo del trabajo, se ha observado que, a pesar de los avances logrados desde que las mujeres se incorporaron al mercado laboral español, las estadísticas ponen de manifiesto que las mujeres presentan una tasa de desempleo mayor y una menor tasa de participación laboral en comparación con los hombres. Por lo tanto, se puede concluir que las mujeres enfrentan mayores dificultades a la hora de buscar empleo y componen un mayor porcentaje de personas inactivas que en el caso de los hombres.

El segundo objetivo del estudio se centró en examinar las causas que contribuyen a la falta de representación de las mujeres en roles de liderazgo y dirección en las organizaciones. Se identificaron diversos obstáculos y barreras que las mujeres enfrentan en su desarrollo profesional y ascenso a puestos de alta responsabilidad. Se determinó que una barrera fundamental es la desigual distribución de responsabilidades familiares entre hombres y mujeres. Las mujeres suelen asumir el papel de cuidadoras de la familia y del hogar, lo cual dificulta enormemente conciliar su vida laboral y familiar.

Un segundo obstáculo determinante para la escasa presencia de mujeres en roles de liderazgo es la persistencia de estereotipos de género en la sociedad. Estos estereotipos atribuyen características y comportamientos específicos a cada género, perpetuando la creencia de que los hombres poseen las competencias clave para el éxito en roles de liderazgo, mientras que se considera que las mujeres carecen de dichas competencias.

Los sistemas de evaluación y selección del personal en las organizaciones también constituyen una tercera barrera, ya que suelen estar sesgados y se ven influenciados por los estereotipos y roles de género mencionados anteriormente. Esto lleva a que las mujeres tengan tasas de promoción inferiores a las de los hombres.

Otros obstáculos que dificultan el ascenso de las mujeres hacia roles de alta responsabilidad incluyen los estilos de liderazgo, la estructura organizativa de las entidades, la falta de modelos femeninos en dichas posiciones y las dificultades que enfrentan las mujeres para acceder a las redes informales de trabajo y la regulación. Además, centrándonos en las estadísticas en el ámbito de altos cargos, se ha constatado que la representación de las mujeres en cargos de gerencia y dirección en las organizaciones es significativamente menor en comparación con los hombres. Esta falta de presencia femenina se acentúa especialmente en los roles de Presidencia y en los Consejos de Administración de empresas e instituciones.

El estudio llevado a cabo es de carácter descriptivo y tiene un enfoque confirmatorio. Durante su desarrollo, se han identificado nuevas áreas de investigación que, aunque no fueron abordadas en este estudio debido a que no formaban parte de sus objetivos, presentan un interés y valor significativos para futuras investigaciones. Para futuras líneas de investigación, podría resultar interesante analizar las medidas para eliminar las barreras del techo de cristal existentes en la actualidad. Así mismo, podría realizarse un análisis exhaustivo de los conceptos relacionados con el término "Techo de Cristal" explicados de forma breve en el epígrafe "3. Contexto analítico feminista", con el fin de comprender en mayor profundidad cómo estos conceptos complementan y enriquecen la comprensión del fenómeno del Techo de Cristal. Por último, podría resultar de interés realizar un estudio de las medidas llevadas a cabo por países de culturas similares a la española en los que existe una semejanza de sexos en puestos directivos y su posible aplicación en España.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alhalwachi, L., & Costandi, S. (2016). An exploratory study into quotas as a concept of empowerment: Encouraging female leadership in corporate boardrooms.
- Ardanche, M., & Celiberti, L. (2011). Entre el techo de cristal y el piso pegajoso. *Montevideo, Uruguay: Cotidiano Mujer*.
https://beta.cotidianomujer.org.uy/wp-content/uploads/attachments/pub_trabajo11baja.pdf
- Arrow, K. J. (1973). The Theory of Discrimination, *Discrimination in Labor Markets*, Ashenfelter, O. and A. Rees eds., 3-33.
https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/hpe/229_art4.pdf
- Ayala, A. L., & Ayala, B. L. (1988). Mujer y trabajo. *Historia 16*, (145).
<https://www.vallenajerilla.com/berceo/lopezayala/mujerytrabajo.htm>
- Ayuso V. M. (2016). *Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35*. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf
- Baraibar M. G. (2021). La relación de la mujer y el trabajo en el siglo xx. Concepción social y condiciones laborales femeninas. *Contracultura*.
<https://contracultura.cc/2021/01/11/la-relacion-de-la-mujer-y-el-trabajo-en-el-siglo-xx-concepcion-social-y-condiciones-laborales-femeninas/>
- Brunet Icart, I., & Santamaría Velasco, C. A. (2016). La economía feminista y la división sexual del trabajo. *Culturales*, 4(1), 61-86.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cultural/v4n1/2448-539X-cultural-4-01-00061.pdf>
- Bucklew, A. (2013). La experiencia femenina durante y después de la Guerra Civil de España: una mirada contemporánea transatlántica. *LLJournal*, 8(1).
<https://lljournal.commons.gc.cuny.edu/2013-1-blucklew-texto/>
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of business ethics*, 37, 39-49.
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014726001155>

- Cánovas, A., Aragón J. y Rocha, F. (2005). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las comunidades autónomas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 73-93.
- Carballo, R. P. (1998). Asimetría genérica y representaciones del género. In *Género y Sociedad*, (pp. 207-236). Pirámide.
- Cebrián, I., & Moreno, G. (2018). Desigualdades de género en el mercado laboral. *Panorama social*, 27, 47-63. <https://mujeres.andaluciasolidaria.org/wp-content/uploads/Desigualdades-de-genero-en-el-mercado-laboral.pdf>
- CEPAL, N. (2010). La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir. Trigésimo Tercer Período de Sesiones de la CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/13309>
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., k, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.
- Consultora de Comunicación ATREVIEWA, Las mujeres en los Consejos del IBEX 35, V Informe, 2017.
- Contreras F. T., Pedraza J. O., & Mejía X. R. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21, 91-103. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gwao.12018>
- Coopers, P. (2012). La mujer directiva en España. *Women as Leaders*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 851-859.
- EIGE (2022). *Índice de igualdad de género*. Extraído el 31 de mayo desde: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/domain/power/ES>
- EUROFOUND (2016) *Encuesta Europea sobre la Calidad de Vida 2016*. . Extraído el 29 de mayo de 2023 desde:

<https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/series/european-quality-of-life-survey-2016>

- Eurostat. (2021, 9 agosto). Higher employment rate for men with children. *Eurostat*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210809-1>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. y Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work–life balance. *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 54–76.
- Fierman, J. (1990). Do women manage differently. *Fortune*, 122(15), 115.
- Franco Giralt, I. M. (2018). Techos de cristal: los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España.
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/145789/retrieve>
- Foley S., Kidder D. y Powell G. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation on Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28, (4), 471-496.
- Geary, D.C. (1998). Male, female: The evolution of human sex differences. *American Washington, DC: Psychological Association*.
- Gómez, P. C. (2008). Mujer y constitución: los derechos de la mujer antes y después de la constitución española de 1978. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, 73-103. <https://core.ac.uk/download/pdf/29401316.pdf>
- Grimaldo, A. (2022). Techos de cemento y síndromes de la impostora: como frenar la inseguridad. *Mujeres*. <https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2022/05/16/techos-de-cemento-y-sindromes-de-la-impostora-como-frenar-la-inseguridad>
- Guerra, L. M. L. (2000). Igualdad, no discriminación y acción positiva en la Constitución de 1978. In *Mujer y Constitución en España* (pp. 19-42). Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (España).
- Higgins, C.; Duxbury, L. & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: does it really help balance work and family? *Human Resources Management*, 39 (1), 17-32.
- Hymowitz, C. y Shellhardt, T.D. (1986). The Glass ceiling: why women can't break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, 1.

- Ibarra, H. (2000). Making partner: A mentor's guide to the psychological journey. *Harvard Business Review*, 78(2), 146-155.
http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Making-Partner_A-Mentors-Guide-to-the-Psychological-Journey.pdf
- Iglesias de Ussel, J. (1998). Familia y cambio político en España, *Tecnos, Madrid*.
- INE (2021). *Graduados universitarios por titulación y sexo 2013-2014*. Extraído el 19 de mayo de 2023 desde: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?tpx=48889&L=>
- INE (2022). *Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. Serie 2015-2021*. Extraído el 17 de mayo de 2023 desde: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888
- INE (2022). *Órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado (% mujeres). Serie 2015-2021*. Extraído el 17 de mayo de 2023 desde: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888
- INE (2022). *Personas inactivas según razones de la inactividad. España, UE-27 y UE-28*. Extraído el 29 de mayo de 2023 desde: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=11204>
- INE (2022). *Población ocupada según situación profesional y tipo de jornada en España*. Extraído el 29 de mayo de 2023 desde: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4855&L=0>
- INE (2022). *Tasas de actividad, paro y empleo por provincia y sexo*. Extraído el 18 de mayo de 2023 desde: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=3996>
- INE (2021). *Tasas de empleo según grupos de edad. Brecha de género*. Extraído el 15 de mayo de 2023 desde: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925463013&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

- Instituto de la mujer y para la igualdad de oportunidades (2023). *Población Inactiva Según Motivo de No Buscar Empleo*. Extraído el 19 de mayo de 2023 desde: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/InactividadCambiosEmpleo.htm>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2012). *Desigualdad de género en el trabajo*. Estados Unidos Mexicanos: Registro Oficial.
- Kanter, R. M. (2008). *Men and women of the corporation: New edition*. Basic books.
- Luis Carnicer, P. D., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & Vela Jiménez, M. J. (2007). La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 13(2), 33-53. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120280002.pdf>
- Martínez, S. B. (2015). Mujeres y mercado laboral en la actualidad, un análisis desde la perspectiva de género: genéricamente empobrecidas, patriarcalmente desiguales. *RES Revista de Educación Social*, 68. <https://eduso.net/res/wp-content/uploads/documentos/680.pdf#page=65>
- Molero, F. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI. Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Proyecto 22/05.
- Molina, M. J. C., & Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales*, 28(124), 87-105. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702176>
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Pearson Education.
- Nash, M. (2022). *Rojas. Las mujeres republicanas en la Guerra Civil*. Taurus. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j3pdEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Rojas.+Las+mujeres+republicanas+en+la+Guerra+Civil&ots=zz9I3IACIu&sig=ucBn8Hx7VGYrw5X_Q6ILGHuLyJ0#v=onepage&q=Rojas.%20Las%20mujeres%20republicanas%20en%20la%20Guerra%20Civil&f=false

- Observatorio De La Igualdad Y El Empleo (2021). El techo de cristal en la Unión Europea. <https://www.observatorioigualdadyempleo.es/el-techo-de-cristal-en-la-union-europea/>
- Olidi, C. S., Parejo, S. P., & Padilla, M. A. S. (2013). ¿ Entre obstáculos anda el camino?: Trayectoria y mujer directiva. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 75-88. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000100007&script=sci_arttext
- Powell, GN y Butterfield, DA (1994). Investigando el fenómeno del "techo de cristal": un estudio empírico de promociones reales a la alta dirección. *Revista Academy of Management* , 37 (1), 68-86.
- Quiroga, L., & Quiroga, L. (2021). Acantilados de cristal: qué son y cómo afectan a las mujeres que logran acceder al poder. *Forbes España*. <https://forbes.es/forbes-w/117270/acantilados-de-cristal-que-son-y-como-afectan-a-las-mujeres-que-logran-acceder-al-poder/>
- Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Pérez, C. M. D. (2009, April). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 133-142). <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf>
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/103439/889-4146-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez de Madariaga, I., Rica, S. D. L., & Dolado, J. J. (2011). Libro blanco: Situación de las mujeres en la ciencia española. <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/31477/LibroBlanco-Interactivo.pdf?sequence=1>
- Santander, (2023, 9 junio). Suelo pegajoso: qué es y cómo afecta al empleo femenino. *Blog de Becas Santander*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/suelo-pegajoso.html>

- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.
- Scott, J. (1993). La mujer trabajadora en el siglo XIX. *Historia de las mujeres*, 4, 425-461.
https://www.fhuc.unl.edu.ar/olimphistoria/paginas/manual_2009/docentes/modulo1/texto3.pdf
- Sempere Navarro, A. V. (2020). Virtualidad de la "presencia equilibrada" en órganos selectivos. *REVISTA DE JURISPRUDENCIA LABORAL*, 1-12.
https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-L-2020-00000001156
- Señán, G. B. (2010). Empleo femenino y consumo doméstico: el equipamiento del hogar como modelo de análisis. *Acciones e investigaciones sociales*, (28), 109-134. <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ais/article/view/483/476>
- Shapiro, D., & Crowley, J. E. (1982). Aspirations and expectations of youth in the United States: Part 2. Employment activity. *Youth & Society*, 14(1), 33-58.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0044118X82014001002>
- Soto, P. C. (1997). El trabajo dentro de la fábrica: Experiencia y trayectoria laboral de la cigarrera madrileña. *Cigarreras madrileñas*, 98-137.
- Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452-478.
- Watson, C. M., Quatman, T., & Edler, E. (2002). Career aspirations of adolescent girls: Effects of achievement level, grade, and single-sex school environment. *Sex roles*, 46, 323-335. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1020228613796>
- Williams C. L. (2019). Escaleras mecánicas de cristal. *Factor Humà: Gestión de Personas y Recursos Humanos RRHH*.
https://factorhuma.org/attachments/article/14022/escales_mec%C3%A0niques_d_e_vidre-cast.pdf

