

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO 2021/2022



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

**LAS MUJERES DIRECTIVAS: EL TECHO DE  
CRISTAL Y LA IGUALDAD EFECTIVA**

**REALIZADO POR:** MANUEL REYES CARRASCO

**TUTORIZADO POR:** JULIO NARANJO BERENGUER

*A mis padres, por el apoyo incondicional que me han demostrado a lo largo de mi vida con cualquier decisión que he tomado...*

*A mi pareja, gracias por acompañarme durante todo el camino y confiar en mí incluso más que yo mismo...*

*A mi hermano, sin él no habría encontrado la motivación suficiente para superarme en determinadas ocasiones.*

*Sin vosotros no habría sido capaz de estar hoy donde estoy, por eso este trabajo va por vosotros.*

*Por último, agradecerle a mi tutor la facilidad y comprensión que siempre ha tenido y el haber estado ahí siempre que lo he necesitado.*

## ÍNDICE

<b>1.INTRODUCCION</b> .....	1
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	3
2.1 - <i>Segregación laboral</i> .....	3
2.2 - <i>Segregación horizontal</i> .....	4
2.3 - <i>Segregación vertical</i> .....	4
<b>3.- TEORÍAS EXPLICATIVAS DESDE EL ÁMBITO ECONÓMICO</b> .....	5
3.1- <i>Teoría del capital humano</i> .....	5
3.2 - <i>La nueva economía de la familia</i> .....	6
3.3 - <i>La segmentación del mercado de trabajo</i> .....	7
3.4 - <i>Discriminación del lado de la demanda</i> .....	8
3.5 - <i>El funcionamiento del mercado de trabajo según la concepción marxista</i> .....	9
<b>4.- FACTOR SOCIOCULTURAL COMO ELEMENTO CLAVE EN LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO</b> .....	9
4.1- <i>Teorías feministas y sociosexuales</i> .....	9
4.2- <i>Teorías institucionales</i> .....	10
<b>5.- Techo de cristal</b> .....	11
5.1 - <i>Suelo pegajoso</i> .....	13
5.2 - <i>Pared de cristal</i> .....	13
5.3 - <i>Escalera de cristal</i> .....	14
5.4 - <i>Laberinto de cristal</i> .....	14
5.5 - <i>Techo de cemento</i> .....	15
5.6 - <i>Acantilado de cristal</i> .....	16
5.8 – <i>Barreras que imposibilitan la progresión de la mujer</i> .....	16
<b>6. MARCO NORMATIVO</b> .....	18

6.1 – Regulación española para combatir la desigualdad .....	18
6.1.1 – Constitución Española .....	18
6.1.2 – Estatuto de los trabajadores .....	18
6.1.3 – Políticas de RSE y RSC .....	19
6.2 – Regulación internacional para combatir la desigualdad .....	20
6.2.1 – Declaración Universal de los Derechos Humanos.....	20
6.2.2 – Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer .....	21
6.2.3 – Organización internacional del trabajo .....	21
6.3 – Regulación europea para combatir la desigualdad .....	22
6.3.1 – Carta social europea .....	22
6.3.2 Carta de los derechos fundamentales de la UE.....	23
6.4 - Primeros planes de igualdad.....	23
<b>7.LEY ORGÁNICA 3/2007 PARA LA IGUALDAD EFECTIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES.....</b>	<b>24</b>
7.1 Participación de la mujer en los órganos de dirección.....	27
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>9.BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>33</b>

## RESUMEN

A pesar de que con el paso de los años las mujeres han ido superando grandes barreras en el mercado laboral, la desigualdad entre mujeres y hombres se acentúa en ciertas condiciones laborales como es la valoración del trabajo o incluso llegar a tener las mismas posibilidades de promocionar, la cual sigue siendo en muchos sectores una utopía. El “techo de cristal” es la barrera invisible que imposibilita el avance de la mujer a ciertos puestos de responsabilidad en las organizaciones, por lo que supone una necesidad cambiar la percepción del rol que debe ocupar la mujer en pleno siglo XXI.

El cambio de mentalidad en muchos sectores y la gran demanda social han provocado que se hayan tenido que legislar leyes a nivel nacional, europeo e internacional para así combatir la desigualdad y que de una vez por todas exista la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. El presente trabajo trata de poner de manifiesto la desigualdad presente en el mercado laboral, partiendo de la metáfora del “techo de cristal” y de la legislación actual más importante en materia de igualdad.

**Palabras clave:** techo de cristal, igualdad, legislación, segregación, discriminación, ascenso, puestos directivos.

## **ABSTRACT**

Even though over the years women have overcome great barriers in the labor market, inequality between women and men is accentuated in certain working conditions such as the valuation of work or even having the same possibilities to promote, which remains in many sectors a utopia. The "glass ceiling" is the invisible barrier that makes it impossible for women to advance to certain positions of responsibility in organizations, so it is necessary to change the perception of the role that women should occupy in the XXI century.

The change of mentality in many sectors and the great social demand have caused that laws have had to be legislated at national, European and international level in order to combat inequality and that once and for all there is effective equality between men and women. The present work tries to highlight the inequality present in the labor market, starting from the metaphor of the "glass ceiling" and the most important current legislation on equality.

**Keywords:** glass ceiling, equality, legislation, segregation, discrimination, promotion, managerial positions.

# 1.INTRODUCCION

El presente trabajo de final de grado pretende poner de manifiesto la desigualdad que aún existe en el ámbito laboral entre mujeres y hombres, concretamente cuando las mujeres tratan de acceder a puestos de alta dirección. A pesar de que con el paso de los años las mujeres han experimentado una cierta mejoría, aún existen ciertas organizaciones en las cuales las mujeres no tienen cabida ya que dicho mercado tiene un rol masculinizado en el que la mujer no consigue adentrarse.

Hasta finales del siglo XX no se produce ese cambio de mentalidad en el cual se pensaba que las mujeres tenían un rol de ama de casa y cuidado de los hijos, mientras que los hombres eran los que tenían que trabajar fuera de casa y traer un sueldo al hogar. En la actualidad la mujer ha podido romper esta estigmatización y al igual que hacen los hombres tienen la oportunidad de poder trabajar fuera de casa y conseguir ingresos para su familia, pero dicha inmersión en el mundo laboral ha venido acompañada de considerables desigualdades.

La desigualdad existente es lo que se conoce como segregación laboral, que como después se podrá observar existen de dos tipos, horizontal (hace referencia a la dificultad que tiene las mujeres para acceder a puestos de trabajo que tradicionalmente han sido ocupados por hombres) y vertical (la dificultad que tiene la mujer para promocionar durante su carrera laboral). Posteriormente, hay una serie de teorías las cuales intentan demostrar desde un ámbito económico y otras basadas en un factor más sociocultural, la existencia de la brecha salarial, así como que por el simple hecho de ser mujer te pertenecen las labores del hogar y a los hombres no y por último, siembra la duda en que la propia existencia de la desigualdad se fundamenta en ocasiones al legalizarse leyes que no protegen lo suficiente la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, lo que acaba provocando que sigan existiendo unas barreras a veces invisibles que separan a los hombres y mujeres.

La barrera anteriormente descrita también es conocida como “techo de cristal” esta metáfora es fundamental para entender el presente trabajo, ya que hace referencia a la dificultad que tiene la mujer para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares, y como dicha barrera invisible actúa para que no puedan llegar a la cúspide de

la organización, quedándose en la mayoría de las ocasiones en puestos intermedios y sin aspiraciones.

Además del “techo de cristal” existen numerosas metáforas que hacen referencia a situaciones que se dan en las organizaciones las cuales acaban perjudicando a las mujeres tanto en el ámbito profesional como personal y son el “suelo pegajoso” o “acantilado de cristal”. Para combatir dicha discriminación existe un desarrollo legislativo tanto a nivel internacional, europeo y en nuestro propio país, así encontramos la ley por excelencia y pionera que regula la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, esta es la Ley Orgánica 3/2007.

El objetivo fundamental de la LO 3/2007 es que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades laborales, eliminando toda acción discriminatoria directa o indirecta que afecte a las mujeres, así como la instauración de planes de igualdad que favorezcan la contratación o ascenso de mujeres para puestos directivos. Resulta abrumadora la falta de proporcionalidad entre mujeres y hombres que ostentan puestos directivos en las organizaciones siendo claramente superior el rango de los hombres, a pesar de ello se puede observar en la tabla que las mujeres van accediendo a ciertos sectores que antiguamente estaban ocupados exclusivamente por hombres, el proceso es lento pero firme ya que es necesario que la igualdad sea un derecho que rijan la sociedad y la convivencia de todas las personas en todos los ámbitos de la vida.

El presente trabajo de final de grado está dividido en cuatro partes. La primera parte del trabajo se centra en el resumen, abstract y la introducción. En la segunda parte del trabajo, el marco teórico engloba el desarrollo de la segregación laboral en todas sus formas, además de las teorías que guardan relación con las desigualdades que existen en el mundo laboral junto con el rol que se les presupone a las mujeres y hombres tan solo por su sexo, y para finalizar el punto dos se expone la metáfora del “techo de cristal” y los términos relacionados con él.

En tercer lugar, se mostrarán las distintas leyes existentes tanto a nivel nacional, europeo e internacional en materia de igualdad, haciendo hincapié en la LO 3/2007 y los planes de igualdad, finalizando con un análisis de la participación de la mujer en los órganos de dirección. Para finalizar, en el apartado final se encuentran las conclusiones obtenidas una vez realizado el trabajo y la bibliografía.



## **2. MARCO TEORICO**

### 2.1 - Segregación laboral

La segregación laboral expone la situación de vulnerabilidad y discriminación que soportan muchas mujeres dentro de los diferentes puestos de trabajo que ocupan, Barberá et al (2011) afirmaron que la segregación del mercado laboral hace referencia a la representación de mujeres y hombres en las diferentes ocupaciones que: trabajan en sectores distintos y ocupan cargos diferentes. Las mujeres sistemáticamente se encuentran concretadas en aquellas ocupaciones que presentan una mayor inestabilidad, menor retribución y menor reconocimiento(pág.988).

A pesar de que las mujeres han aumentado su presencia en el mercado laboral, es habitual que exista mayor desempleo femenino, más trabajadoras a tiempo parcial que trabajadores, y por supuesto una desigualdad salarial. Toda esta información ha ido siendo recopilada por numerosos autores afirmaban que:

Era evidente que la segregación ocupacional por sexo es común a todos los países del mundo y que ésta podía explicarse con base a tres teorías. Capital humano (las mujeres están menos cualificadas que los hombres para ciertas ocupaciones), segmentación del mercado de trabajo (lo que hace que se reduzcan los salarios en las ocupaciones feminizadas) y una explicación más compleja basada en la mayor responsabilidad de las mujeres en el cuidado de los hijos (Anker, 1998 citado en Barberá et al 2011).

Por otro lado, pueden distinguirse dos formas de segregación ocupacional: la segregación horizontal que se concentra en algunos sectores de actividad y ocupaciones, y la segregación vertical que hace referencia a la desigualdad en el reparto de los trabajos que existen en la actualidad, concentrándose los empleos de las mujeres en las escalas inferiores mientras que los empleos de los hombres se concentran en las escalas superiores.

## 2.2 - Segregación horizontal

A pesar de que con el paso de los años es bastante común observar a mujeres en puestos de trabajo que anteriormente estaban ocupados siempre por hombres, esto no siempre es debido a los estudios que eligen las mujeres, ya que eligen los estudios formativos dependiendo del sector en el que van a desarrollarse laboralmente el cual está mayoritariamente compuesto por mujeres, y no eligen los estudios por lo que verdaderamente quieren estudiar, de esta manera siempre va a existir puestos ocupados por hombres en ciertos sectores y otros por mujeres en otros sectores. Anker (1998) la segregación horizontal hace referencia a que las mujeres suelen aglutinarse en trabajos habitualmente femeninos, por lo que siempre va a existir la brecha que hay en la actualidad según la división sexual del trabajo.

Cebrián & Moreno (2008) citado en Barberá et al (2011) ponen de manifiesto “que más de la mitad de las mujeres ocupadas en España se concentran en cinco ramas del sector servicios” (pág. 988). No existe un reparto equitativo de roles entre hombres y mujeres, las mujeres suelen ocupar empleos de cuidado de niños o de limpieza, mientras que los hombres ocupan puestos más orientados hacia ellos, como sería la mecánica, construcción. La segregación horizontal acentúa el problema que hay respecto a la brecha salarial en algunos empleos, y como van aumentando los estereotipos respecto a que empleos deberían de desarrollar las mujeres y cuáles deberían de desarrollar los hombres.

Según Gómez (2001) “existen tareas propias de uno y otro género, considerándose que hay trabajos remunerados “femeninos”, cuyo ejercicio es adecuado para las mujeres, mientras que otros son impropios de ellas” (pág. 123).

## 2.3 - Segregación vertical

“La segregación vertical responde a la infrarrepresentación de las mujeres en los niveles más altos de las escalas profesionales, establecidas en función de retribución, prestigio, estabilidad profesional, responsabilidad, etc.” (Roldán et al 2012, pág. 6).

La segregación vertical hace hincapié en la existencia de unas características en concreto que dificultan la accesibilidad a la mujer a puestos de trabajo con más responsabilidad y remunerados.

El origen del problema podría encontrarse en el rol generalmente otorgado a la mujer, ya que tradicionalmente se relaciona a la mujer con un rol más delicado y débil, mientras que a los hombres se les atribuye un rol de más dureza y capacidad.

La documentación existente presenta como hecho significativo que, sea cual sea el sector laboral analizado, incluidos los más feminizados, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que su presencia ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidad laboral es mínima (Barberá et al, 2002, pág. 56).

Renkis y Padavic (1994) afirmaban que los hombres que acceden a un trabajo que normalmente es desarrollado por mujeres suelen llegar a la cima a pesar de estar desenvolviéndose en un ambiente predominado por mujeres. Por otro lado, las mujeres no suelen generalmente pasar de los primeros peldaños laborales en la organización tanto en los trabajos que generalmente ejercen las mujeres como en los que suelen ejercer los hombres. A pesar de que las mujeres van aumentando de manera exponencial tanto en el mercado laboral como en lo referido al nivel de estudios, la segregación vertical aparta a las mujeres de las posiciones de poder y responsabilidad.

Esta discriminación vertical se observa tanto si comparamos los porcentajes de varones y mujeres por categoría laboral en un determinado sector, como si se toma en consideración la cantidad de mujeres que, hoy en día, figura entre la población activa, teniendo en cuenta además, su nivel de formación y preparación profesional (Barberá et al, 2002, pág. 56).

### **3.- TEORÍAS EXPLICATIVAS DESDE EL ÁMBITO ECONÓMICO**

#### ***3.1- Teoría del capital humano.***

La teoría de capital humano es de origen neoclásico, ésta fue desarrollada en casi su totalidad por Becker (1964), esta teoría se basa en las diferencias existentes en la inversión en capital humano para exponer la desigualdad que existe entre los hombres y mujeres en el mercado laboral.

“Esta teoría trata de dar respuesta a dos problemas fundamentales que afectan a las mujeres en el mercado laboral: las mujeres ocupan los peores trabajos en comparación con los hombres, y además tienen una menor remuneración” (Ribas, A & Sajardo, A, 2004, pág. 87).

La teoría argumenta que los hombres reciben retribuciones superiores a las mujeres y ocupan puestos de trabajo mucho mejores porque invierten mucho más en el capital humano. Esta teoría se basa en el hecho de que los hombres disponen de más tiempo que las mujeres, ya que ellas suelen darle prioridad al ámbito familiar lo que le dificulta el acceso al mercado laboral. Reskin y Padavic (1994) argumentaron que la principal diferencia entre los hombres y mujeres es la formación recibida, ya ésta viene motivada en gran medida por los empresarios que suelen favorecer a los hombres.

Según la teoría, las mujeres sufren una mayor devaluación de su capital humano que los hombres, y esto es debido a que suelen sufrir muchas más interrupciones durante su estancia en el mercado laboral que los hombres, lo cual acaba siendo una barrera para volver a reingresar en el mercado después de un determinado tiempo.

Esta teoría ha recibido numerosas críticas y en el contexto actual no se presenta como válida para explicar las diferencias laborales entre personas de uno y otro sexo. En realidad, se constata que las mujeres en la actualidad han aumentado mucho su nivel de educación hasta llegar o incluso sobrepasar el nivel conseguido por los hombres (Ribas, A & Sajardo, A, 2004, pág. 85).

### 3.2 - La nueva economía de la familia.

La teoría de la economía de la familia fue desarrollada por Bercker tratando de solucionar la problemática que mostraba la teoría neoclásica al exponer los conflictos que tenían las mujeres en el mercado laboral. Ribas, A & Sajardo, A, (2004) exponen que:

La novedad de este modelo radica en considerar específicamente el tiempo no dedicado al trabajo de mercado, quedando este distribuido entre tiempo dedicado a la producción o trabajo doméstico y tiempo de ocio. De este modo, se otorga el mismo estatus al trabajo asalariado y al trabajo doméstico.

Sin embargo, se mantiene el supuesto básico de que el hombre se enfrenta a una elección entre mercado y ocio, mientras que la mujer debe distribuir su tiempo entre trabajo de mercado, trabajo doméstico y ocio (pág. 86).

Las críticas que recibe la teoría de la nueva economía de familia apuntan a que existe una distribución de labores consideradas en un principio para hombres las cuales se encuentran en el mercado laboral, mientras que las consideradas para las mujeres se encuentran en el trabajo doméstico, y todo ello sin que la unidad familiar se resienta, es decir, que se da por “bueno” o justificado que el reparto sea así. Ribas, A & Sajardo (2014) justifican que en la teoría de la economía familiar se dan situaciones a través de un factor accidental (la teoría de la división sexual del trabajo) sin tener en cuenta los demás factores que influyen a la toma de decisiones de la unidad familiar.

En este modelo la función de utilidad no es individual sino familiar, ya que es la familia en su conjunto quien maximiza su bienestar. Además, se incorpora la función de producción doméstica considerando a la familia como una unidad productiva (semejante a una pequeña empresa) que debe combinar los bienes adquiridos en el mercado con tiempo de alguno de sus miembros para la obtención de los bienes domésticos (Ribas, A & Sajardo, A, 2004, pág. 86).

### 3.3 - La segmentación del mercado de trabajo.

Esta teoría elaborada por Doeringer y Piore (1978) organiza el mercado laboral en el sector primario y el sector secundario los cuales tienen una diversidad en lo relacionado a las condiciones de trabajo que otorga cada uno de ellos, dentro del sector primario habría dos estratos que hace referencia a un rango superior y otro inferior, que se diferencian sobre todo al comparar el nivel de estudios y la reputación del empleo ejercido.

Según esta teoría, la segregación ocupacional y las diferencias salariales entre diferentes grupos (hombres y mujeres) vienen determinadas por aspectos no competitivos del mercado, en concreto, las mujeres tienden a centrarse en el sector secundario debido a su posición en la familia que les obliga a interrumpir su carrera laboral y a poseer menos cualificación y menos capital humano que los hombres (Ribas, A & Sajardo, A, 2004, pág. 87).

Se puede extrapolar que el mercado laboral está dividido de una manera que aún cuando parezca que funciona correctamente no es así, ya que aunque se haga alusión a la teoría neoclásica es muy complicado para los trabajadores pasar de una parte del mercado a la otra. Las críticas que ha recibido la teoría son basadas en la presunta imparcialidad en los presupuestos, y por basarse en el lado de la oferta para justificar argumentos para posteriormente omitir dicha teoría. Por lo que no termina de existir una explicación racional de la segregación de sexos y sus condicionantes.

### 3.4 - Discriminación del lado de la demanda

En 1957 Gary Becker introdujo un modelo que desarrollaba la existencia de determinados grupos de trabajadores los cuales eran discriminados por algunos empresarios los cuales a la hora de tomar decisiones éstas se basaban en prejuicios.

Según Ribas, A & Sajardo, A, (2004) existen tres posibles causas de discriminación.

Los prejuicios de los propios empresarios, los prejuicios de los trabajadores que no quieren trabajar con personas del grupo no deseado, y los propios clientes que no están dispuestos a adquirir bienes o servicios producidos y distribuidos por el grupo discriminado (pág.87).

La existencia de un coeficiente de discriminación es llevada a términos monetarios, y es igual a aumentar los salarios de los trabajadores favoritos, para así evitar la contratación de trabajadores pertenecientes al grupo discriminado y el cual no se quiere tener trabajando en la organización.

Esta teoría ha recibido críticas sobre dos aspectos fundamentales. Por un lado, el hecho de que el modelo explique la discriminación en base a prejuicios dados que no resultan convincentes. Por otro lado, el modelo de discriminación no se sostiene en una situación de equilibrio de mercado competitivo a largo plazo, ya que los empresarios que no discriminan y contratan personas del grupo discriminado reducirán costes al pagar salarios inferiores, lo cual implica que las empresas discriminadoras quedarían excluidas (Jacobsen, 1994 citado en Ribas, A & Sajardo, A, 2004, pág. 88).

### 3.5 - El funcionamiento del mercado de trabajo según la concepción marxista.

Según Ribas, A & Sajardo, A, (2004) el pensamiento marxista incluye el carácter económico de la producción doméstica ya que éste es esencial para la reproducción de la fuerza de trabajo y para el sostenimiento del sistema capitalista. Engels entendía que la opresión de las mujeres provenía de su vinculación a la esfera reproductiva y de la desvalorización de ésta al quedar excluida de la reproducción social (pág. 88).

Según exponía la tradición marxista el sistema familiar pone en práctica acciones para el sistema capital como es la fuerza del trabajo y la socialización de los niños. En este contexto la subordinación de las mujeres es pragmática al capital en lo referente tanto a la producción en casa como en lo referente a la capital.

En el ámbito de la producción capitalista las mujeres son consideradas como un “ejército industrial de reserva” (donde se incluirían las mujeres casadas y amas de casa) que actúan como fuerza competitiva en base a dos mecanismos: forzando a la baja los niveles salariales y presionando a los trabajadores para que se sometan a una mayor explotación, de ese modo no disminuye la tasa de beneficio de las empresas capitalistas (Ribas, A & Sajardo, A, 2004, pág. 88).

## **4.- FACTOR SOCIOCULTURAL COMO ELEMENTO CLAVE EN LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO**

### 4.1- Teorías feministas y sociosexuales

Anker (1997) argumenta:

Que las preferencias tanto por el lado de la oferta (qué trabajos prefieren desempeñar las mujeres) como por el lado de la demanda (a quienes prefieren contratar los empresarios) están influidas por los valores culturales y sociales adquiridos que, a menudo, entrañan una discriminación en contra de las mujeres (o contra los hombres), y por los estereotipos que clasifican las ocupaciones en “masculinas” y “femeninas”. Es decir, “esa preferencia” obedece en gran medida a las ideas y valores que tiene la sociedad en cada momento sobre las funciones y atributos del género masculino y del femenino (pág.344).

Las teorías feministas hacen hincapié en que el origen de las desigualdades entre hombres y mujeres no son solo económicas, sino que hacen referencia a que las desigualdades laborales provienen de factores sexuales no relacionados con el trabajo, sino de la posición de desventaja que ostentan las mujeres en la esfera profesional y personal. Sin embargo, las teorías sociosexuales argumentan que el problema que sufren las mujeres es debido a los estereotipos que existen en la sociedad, en concreto a la existencia de creencias machistas las cuales determinan que el hombre es más apto para determinados empleos, lo que fomenta la segregación ocupacional.

Tanto la teoría feminista como la teoría sociosexual son las que exponen de manera más clara la segregación entre sexos, ya que las dos teorías hacen referencia a que ambos sexos tienen un alto grado de compatibilidad y a la vez investigan los problemas ocultos.

Estas teorías ayudan a entender por qué las principales ocupaciones desempeñadas por mujeres en todo el mundo refuerzan los estereotipos femeninos “trabajadora servicial”, “dispuesta a ocuparse de los demás”, “dócil”, “amante del hogar”. También explican por qué las mujeres adquieren menos experiencia que los hombres y por qué en ciertos países se ven excluidas de ocupaciones que conllevan el trato con el público.

Además, explican porque las posibilidades laborales de las mujeres son limitadas e inferiores a las de los hombres, y porque dicha segregación y discriminación se perpetúa. Asimismo, explican por qué el trabajo a tiempo parcial o con horarios flexibles es más frecuente en muchas ocupaciones femeninas y por qué en los países industrializados, a pesar de las elevadas tasas de desempleo, los hombres no quieren dedicarse a las ocupaciones tradicionalmente femeninas (Ribas, A & Sajardo, A, 2004, pág. 90).

#### 4.2- Teorías institucionales

La teoría institucional tiene en cuenta el aspecto cultural del entorno organizativo, teniendo en cuenta que las organizaciones son obligadas a aceptar prácticas justas en el entorno que las rodea, para así poder subsistir como organización mejorando aspectos claves como es la legalidad.



Krug (1997) defiende que las desigualdades llegan a institucionalizarse a través de las leyes y regulaciones que permiten que la discriminación siga existiendo, ya que hay muchos agentes o grupos interesados en que sigan existiendo desigualdades ocultas por leyes, para así obtener un mayor beneficio. A partir de la publicación de esta teoría se puede plantear si el rol definido por las mujeres en la organización es asumido por ellas desde el principio, o por el contrario es la propia cultura organizacional la que determina la persona que se va a poner al frente de la empresa sin importar el género.

“Las organizaciones se encuentran inmersas en un determinado contexto histórico y cultural caracterizado por la existencia de sistemas de creencias compartidas, símbolos y requisitos normativos” (Meyer & Rowan, 1977).

Todas las teorías y factores descritos hasta ahora favorecen la formación de barreras visibles e invisibles, las cuales acaban favoreciendo el ascenso laboral de los hombres y perjudicando el de las mujeres, y así nace la metáfora del techo de cristal. Con el paso de los años van apareciendo otro tipo de metáforas todas ellas relacionadas con el techo de cristal y el perjuicio que sufren las mujeres en determinados puestos de trabajo y sectores laborales.

## **5.- Techo de cristal**

Es una metáfora que intenta exponer la dificultad que tiene la mujer para ostentar ciertos puestos o llegar a ellos, dicha metáfora pretende visibilizar la existencia de barreras invisibles que actúan directamente hacia la mujer y que tan sólo las deja avanzar hasta niveles intermedios dentro del organigrama de la organización.

El techo de cristal es un concepto relativo a los obstáculos que enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (en igualdad de condiciones y salario) en corporaciones así como en todo tipo de organizaciones: gubernamentales, educativas y sin fines de lucro (Hymowitz, C & Schellhardt, T, D, 1986 citado en Ribera et al, 2009, pág. 134).

Las primeras constancias del uso del término techo de cristal es en 1978 de la mano de la consultora Marilyn Loden durante una conversación con otras mujeres en la cual trataban el tema de la desigualdad entre hombres y mujeres en el trabajo.

Durante la misma Loden expuso que las mujeres no llegaban a los puestos más altos de la organización, y esa problemática era debido a las barreras invisibles ya existentes, y éstas eran culturales y no personales como muchas otras mujeres hasta entonces mencionaban.

En 1987 Ann M. Morrison publicó la tan exitosa obra “Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones?” indicando en ella que “el techo de cristal es una barrera tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas” (Ribera et al 2009, pág. 134).

Durante los años 90 muchos sociólogos como a su vez económicos se preguntaban por qué las mujeres no llegaban a la cúspide laboral a pesar de tener una preparación igual o mejor que la de los hombres, por lo que se entendía que existía un freno o límite que impedía a las mujeres ascender, y así surge el término techo de cristal el cual se da en la parte superior del área de responsabilidad limitando el acceso de las mujeres a los puestos de poder existentes en la organización, evidenciando aún más la brecha que hay en el ámbito laboral entre hombres y mujeres.

Segerman-Perck (1991) definió este fenómeno como un mecanismo aparentemente invisible, pero que resulta discriminatorio para la mujer al marcarle un límite en su ascenso profesional que difícilmente es capaz de sobrepasar. A pesar de que en numerosas ocasiones el techo de cristal parece invisible, las estadísticas demuestran que es real y que a pesar de la evolución que ha experimentado la mujer en los últimos años en relación con la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, los números siguen demostrando que en ciertas circunstancias o situaciones los hombres siguen teniendo ventaja a la hora de acceder a los puestos de poder en las organizaciones.

Según (Baberá, et al 2002) “La segregación de género se convierte en discriminatoria en la medida en que las actividades laborales femeninas van acompañadas de sueldos más bajos, mayor índice de desempleo, menor valoración social y mayor inestabilidad”(pág.55).

### 5.1 - Suelo pegajoso

También conocido en inglés como “sticky floor” hace referencia al obstáculo que tienen las mujeres en comparación con los hombres a la hora de abandonar un puesto de trabajo. La doctora en sociología Catherine Berheide fue la primera persona que introdujo la metáfora de suelo pegajoso.

El sticky floor o suelo pegajoso mantiene a las mujeres en puestos de trabajo de menor jerarquía y las paraliza para acceder a cargos directivos cuyos ascensos se dan con mayor facilidad para los hombres, se asocian con los dobles roles de las mujeres en el hogar (Sabharwal, 2013 citado en Maciel et al 2021, pág. 7)

La principal diferencia con el techo de cristal es que el techo de cristal impide que la mujer llegue a los puestos más altos jerárquicamente hablando, mientras que el suelo pegajoso retiene a la mujer generalmente en un empleo precario como si fueran arenas movedizas que las atrapan donde la responsabilidad y el salario generalmente son bajos.

El suelo pegajoso está formado por las responsabilidades del cuidado del hogar y la familia, que recae en términos de cargas afectivas, emocionales y de horarios, exclusivamente sobre las mujeres y que les dificulta o impide la plena incorporación al empleo remunerado, por lo que frena el desarrollo laboral de la mujer y su participación en el ámbito público, atrapándolas en el ámbito privado (Carioso, 2010 citado en Selva et al, 2013, pág. 81 – 82).

### 5.2 - Pared de cristal

Esta metáfora también es conocida como “glass wall”, hace referencia a las barreras con las que se encuentra normalmente la mujer a la hora de acceder a ciertos sectores económicos, los cuales generalmente están ocupados por hombres ya que se presupone que existen unos determinados sectores donde el rol de la mujer encaja mucho mejor. “La pared de cristal retiene a las mujeres en sectores que tradicionalmente son considerados como femeninos a manera de una segregación horizontal, que impide hacer una carrera con ascensos verticales, principalmente asociados a los servicios” (Ribera et al, 2009).

### 5.3 - Escalera de cristal

Se trata de un término que hace referencia a que los hombres acceden con más facilidad que las mujeres a puestos de alta dirección en determinados sectores, en los que a pesar de estar ampliamente dominados por mujeres siguen ascendiendo más rápido los hombres. Según Cemborarin (2007) la escalera hace llegar a los hombres a puestos de alta dirección ya que este puesto que está más relacionado con el estereotipo masculino. Es decir, que a pesar de que están trabajando en empresas relacionados con las características femeninas, los hombres siguen llegando antes a los puestos de responsabilidad.

El termino escalador de cristal (escalera de cristal o glass scalator) surgió a partir de un estudio de Williams en el año 1992 que analizaba la situación de los hombres en sectores feminizados. El estudio concluía que los hombres no sufrían discriminación, e incluso a diferencia de lo que ocurría a mujeres en sectores masculinizados, ellos promocionaban a partir de ventajas estructurales (Larrieta et al, 2015, pág. 6).

### 5.4 - Laberinto de cristal

El laberinto de cristal se refiere a una serie de obstáculos que encadenados interfieren en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, ya sea por la imposibilidad de conciliación de los roles productivos con los reproductivos, pero que a su vez se conjuntan con la cultura organizacional (Rincón et al 2017 citado en Maciel et al 2021, pág. 7).

Hymowitz realizó un análisis en 2004 del término laberinto de cristal, el cual intenta explicar la existencia una serie de barreras que interfieren en la carrera profesional de la mujer, pero éstas no son imposibles de superar para llegar a los puestos más importantes de la organización.

Es decir, la mujer no tiene negado el ascenso a puesto de alta dirección sino que a diferencia de los hombres debe esquivar muchos más obstáculos en el camino, lo que le lleva en determinadas ocasiones a tener que realizar un camino más difícil que los hombres y esa es la metáfora a la que se refiere el laberinto de cristal.

Una de las situaciones en las que se evidencia claramente esto es en el hecho de que en muchos estudios dan cuenta de que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (Smith, 2002 citado en Lupano, 2009, pág. 73)

### 5.5 - Techo de cemento

Ribera et al (2009) expusieron que el techo de cristal es uno de los obstáculos más importantes a la hora de frenar la progresión de las mujeres en España. El techo de cemento podría definirse como el tope que se autoimponen algunas mujeres que deciden no querer promocionar más en el ámbito laboral, ya que esa promoción les supone un gran coste personal y familiar el cual no están dispuestas a asumir, o simplemente renuncian a un puesto de responsabilidad por la presión a la que están supeditadas por el rol que ellas mismas se autoimponen.

Chinchilla, et al. (2005) citado en Ribera et al (2009) el techo de cemento se puede visibilizar desde una doble vertiente.

El rechazo de algunas mujeres a promocionar hacia puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrarse para conciliar su vida personal y laboral.

Por otro lado, la segunda vertiente indica que el prematuro abandono por parte de las mujeres que ocupan cargos directivos es debido a la presión que se ejerce sobre ellas cuando ostentan puestos directivos, ya que ésta es mucho mayor que la que se ejerce sobre los hombres que ocupan los mismos puestos.

## 5.6 - Acantilado de cristal

El glass Cliff o acantilado de cristal, se refiere a la constante lucha que deben librar las mujeres en posiciones de liderazgo ante la falta de apoyo de sus compañeros, la exclusión de las redes informales o el sometimiento al escrutinio de sus homólogos masculinos que las esperan ver “caer del precipicio” (Sabharwal, 2013 citado en Maciel et al 2021, pág. 6).

El término acantilado de cristal fue descrito por Michelle Ryan y Alexander Haslam en 2004, y hace referencia a que las mujeres suelen ascender o son elegidas mucho más rápido que los hombres para puestos de dirección cuando las opciones de éxito son escasas. Es decir, cuando la empresa tiene malos resultados o está en crisis y por lo tanto es más que probable que fracasen. Por otro lado, las posibilidades de fracasar disminuyen cuando las mujeres que ostentan cargos directivos tienen poder para tomar decisiones, están seguras en el puesto de trabajo ya que tienen la confianza de sus compañeros y además, están completamente satisfechas con la estabilidad que han conseguido tanto a nivel laboral como personal (Sabharwal, 2013).

## 5.8 – Barreras que imposibilitan la progresión de la mujer

Ramos, et al. (2002) citado en Gaete & Oro (2021) argumentan la existencia de barreras internas las cuales hay que identificar y estudiar para que así no sigan impidiendo la progresión de la mujer.

**Barreras personales:** Asociadas a la identidad de género femenina. Estas tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional.

**Barreras Sociales:** Asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género. La cultura organizacional actúa bloqueando la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género, tales como reglas informales, redes masculinas, políticas organizacionales de selección de personal, carrera laboral o conciliación familiar.

Barreras familiares: El perfil directivo está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica. El triple papel de las mujeres: esposa, madre y directiva, representa un problema crucial para asumir puestos que demandan disponibilidad casi total. Además, la distribución inequitativa de responsabilidades familiares y ausencia de apoyos organizacionales, impiden a las mujeres asumir más responsabilidades. (pág.55)

La influencia que ha tenido para la mujer el rol otorgado del cuidado del hogar y de la familia y que en la actualidad sigue otorgándosele igualmente, lo que deriva en una incompatibilidad por su parte para conciliar la vida personal y familiar siendo éste un freno para su ascenso laboral. La idea generalizada de que un hombre siempre va a implicarse más que una mujer ya que tendrá menos ausencias sigue penalizando de una manera excesiva a las mujeres que son madres, junto con la cultura empresarial existente de que las mujeres tienen que demostrar mucho más que los hombres para poder optar a un ascenso. En definitiva, a pesar de que queda totalmente demostrado que las mujeres son muy capaces de realizar cualquier tarea que se propongan, siguen teniendo que demostrar mucho más que los hombres a la hora de optar a un ascenso.

Los diferentes autores en sus estudios sobre el techo de cristal argumentaban al principio, que una de las principales razones por la que se justifica la brecha laboral entre hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad se debía a la falta de preparación y formación previa que tenían las mujeres. Actualmente esos estudios no se ven reflejados con la realidad, ya que hoy en día el índice de mujeres 47.5% con estudios universitarios supera al de los hombres 38,6%, pero sigue existiendo el mismo problema de acceso a los puestos de dirección, por lo que queda demostrado que las primeras teorías eran erróneas y no era por falta de preparación, sino que siempre han existido muchos más factores relacionados.

Su lucha no fue fácil, pues incluso las estructuras organizacionales veían en las féminas posibilidades de una carrera profesional corta e interrumpida, debido a que, si en algún momento de su vida llegaran a ser madres, abandonarían su trabajo, por lo tanto, las empresas se muestran negativas a invertir recursos en su formación, lo cual reservan una menor inversión en gran parte de su capital humano (Jimeno & Redondo, 2008 citado en Villarroel & Santillán, 2021, pág. 90).

## **6. MARCO NORMATIVO**

### 6.1 – Regulación española para combatir la desigualdad

#### 6.1.1 – Constitución Española

La norma suprema existente en el ordenamiento jurídico español es la constitución de 1978, en la cual ya existían varios artículos en los que se expone claramente que dentro de todo el ordenamiento jurídico español debe de existir igualdad y no discriminación. La Constitución Española (1978) dicta en su artículo 14 el derecho a la igualdad y no discriminación por razón de sexo. Además, en el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas.

Según el artículo 35.1 de la (Constitución Española, 1978):

Todos los españoles tienen el deber de trabajar y derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.

#### 6.1.2 – Estatuto de los trabajadores

El estatuto de los trabajadores es un código normativo donde se regula la relación comprendida entre los trabajadores por cuenta ajena y los empresarios, y es aquí precisamente donde existen artículos los cuales hacen hincapié en que no debe existir diferencia entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. En el art. 4.2. c (Estatuto de los Trabajadores, 2015) hace referencia a que el trabajador (sin hacer referencia al sexo, refiriéndose a los dos géneros) tiene derecho a no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, edad dentro de los límites marcados por la ley, orientación sexual, dentro del estado español.



El artículo 17.1 hace referencia a que se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que den lugar en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo, a situaciones de discriminación directa o indirecta desfavorables por razón de edad o discapacidad o a situaciones de discriminación directa o indirecta por razón de sexo, origen, incluido el racial y étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con personas pertenecientes a o relacionadas con la empresa y lengua dentro del Estado español (Estatuto de los trabajadores, 2015).

El artículo 24.2 trata de forma específica los criterios que deben de seguirse a la hora de promover ascensos dentro de la organización, para que se garantice la ausencia de cualquier tipo de discriminación en el proceso selectivo. A la vez el propio artículo hace referencia a que podrán fomentarse medidas positivas para compensar o eliminar situaciones de discriminación ya existentes.

El Real Decreto-ley 6/2019 de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato entre los hombres y mujeres en lo referente a la igualdad de trato y oportunidades, transforma el artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores, incluyendo la referencia de “trabajo de igual valor”, obligando a las organizaciones a registrar el salario de la plantilla y el sistema de selección de personal utilizado por la empresa para determinar a la persona que ocupará el puesto de trabajo, es decir, para ver si existe algún tipo de discriminación durante el proceso.

### 6.1.3 – Políticas de RSE y RSC

La responsabilidad social corporativa (RSC) se basa fundamentalmente en el compromiso por parte de la organización de contribuir a generar una mejora tanto a nivel social, económico y ambiental. Es de carácter ético, por lo que empresa es libre de decidir si adopta las acciones en materia de igualdad, si las empresas cumplen las leyes no están obligadas a realizar acciones de RSC ya que estas son voluntarias.

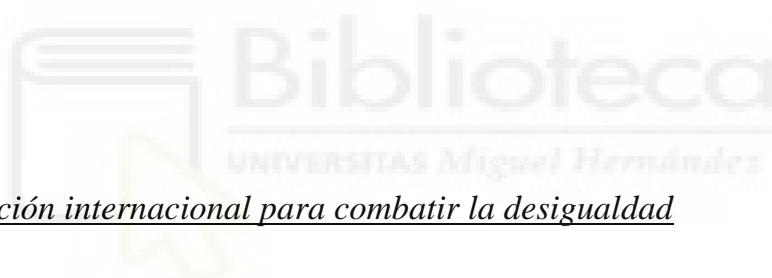
Las conclusiones extraídas sobre la RSC en materia de igualdad son las siguientes:

La cuestión de la diversidad de género, la igualdad y la no discriminación son temas recogidos por la RSC como elemento imprescindible en el desarrollo y gestión de las organización y empresas responsables en la actualidad.

Las herramientas de RSC incorporan la cuestión de género pero de forma escasa y no desarrollan con amplitud indicadores específicos.

No se da una relación de proporcionalidad entre el incremento del número de empresas y organizaciones que empiezan a desarrollar acciones de RSC (entre ellas la adhesión al Pacto Mundial, informes de progreso y memorias GRI) y el aumento de diversidad de género en estas organizaciones.

Las organizaciones que presentan mejores resultados son aquellas que están obligadas por la legislación a cumplir con ciertos requisitos que colocan esta cuestión dentro de las prioridades en la gestión de personas (Aragón, 2016).



## 6.2 – Regulación internacional para combatir la desigualdad

### 6.2.1 – Declaración Universal de los Derechos Humanos

La declaración fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, es un documento que pretende fomentar la libertad e igualdad para todas las personas del mundo. Fue la primera vez en la historia que los países acordaron proteger conjuntamente la libertad, igualdad y dignidades de las personas.

El artículo 1 DUDH hace referencia a que todos los seres humanos tienen los mismos derechos y que deben comportarse fraternalmente entre ellos. El art. 2 hace hincapié en que independientemente de la raza, color, sexo, idioma etc., todas las personas tienen las mismas libertades y derechos. Por último, el art. 7 (DUDH, 1948) “Todos somos iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta declaración y contra toda la provocación a tal discriminación”.

### 6.2.2 – Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer

Fue aprobada el 18 de diciembre de 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, entró en vigor como tratado internacional en 1981 ratificado por 20 países, en 1989 ya lo habían ratificado más de 90 países los cuales habían declarado obligatoria su entrada en vigor en el ordenamiento jurídico propio.

El artículo 1 de las Naciones Unidas (1981) es el más representativo ya que aduce a la prohibición de toda distinción, basada en el sexo que tenga por objeto o resultado menoscabar a la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

### 6.2.3 – Organización internacional del trabajo

La organización mundial del trabajo es fundamental para conocer el mundo tal y como lo conocemos en la actualidad, ya que ha jugado un papel imprescindible en la mejora de las condiciones laborales y sociales de las personas (aunque mucho más en el de las mujeres ya que era totalmente necesario).

Los principales objetivos de la OIT es fomentar normas y políticas promoviendo la igualdad laboral entre hombres y mujeres. El artículo 2.1 del convenio 100 sobre la igualdad remunerada la OIT argumenta que:

Todo miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor (promoviendo la igualdad, 2006, pág.14).

El convenio 111 adoptado en 1958, se basa en describir el término discriminación para que pueda ser más efectivo identificar los casos en los que se provoca. Ya que todas las personas tienen el mismo derecho a la igualdad de oportunidades y de trato para el empleo y la ocupación.

También habría que resaltar el convenio 156 sobre trabajadores con responsabilidades familiares, que hace referencia al aumento de las dificultades para conciliar el trabajo y la familia, y esto es debido en gran medida al aumento de la participación femenina en el mundo laboral y los roles torcados por la sociedad a las mujeres, al tener que encargarse ellas en gran medida de las responsabilidades familiares.

El convenio más importante en materia de protección a la mujer quizás podría ser el 183 aprobado en el año 2000, ya que con anterioridad a la ratificación de dicho convenio las mujeres embarazadas eran totalmente discriminadas, y el convenio se fundamenta en la protección de la mujer trabajador antes, durante y después del nacimiento del vástago. El art. 4.1 del convenio 183 expone que:

Toda mujer a la que se le aplique el presente convenio tendrá derecho, mediante presentación de un certificado médico o de cualquier otro certificado apropiado, según lo determine la legislación y la práctica nacionales, en el que se indique la fecha presunta del parto, a una licencia de maternidad de una duración de al menos catorce semanas (promoviendo la igualdad, 2006, pág.30).

### 6.3 – Regulación europea para combatir la desigualdad

#### 6.3.1 – Carta social europea

La carta social europea de 1996 entró en vigor el 1 de julio de 1999, poco a poco va relevando la carta original que data de 1961 ya que algunos apartados son necesarios que se actualicen. La Carta pretende garantizar que todas las personas tengan los mismos derechos y oportunidades en lo relacionado con el empleo, la vivienda, la salud, la educación, la no discriminación, el movimiento de personas.

En el artículo 4.3 la CSE (1996) “reconoce el derecho de los trabajadores de ambos sexos a una remuneración igual por un trabajo de igual valor”. En el apartado 10 se indican los derechos de formación profesional en los cuales se hace referencia a que debe existir un sistema de aprendizaje para todos los jóvenes sin importar el sexo que se tenga.

En el artículo 20 se trata el apartado más importante en lo referente al ámbito laboral, como es el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y de profesión, sin discriminación por razón de sexo. Por último, el artículo 27 establece los derechos de los trabajadores con responsabilidades familiares y la igualdad de oportunidades y de trato.

### 6.3.2 Carta de los derechos fundamentales de la UE

La carta de los derechos fundamentales es un documento en el cual se recoge los derechos civiles, políticos, económicos y sociales de los ciudadanos que conviven en la Unión Europea. Fue proclamada por el consejo de la Unión Europea, el parlamento europeo y la comisión Europea en Niza más concretamente el 7 de diciembre del 2000.

El capítulo III engloba los artículos relacionados con la igualdad entre ambos sexos, en concreto el artículo 23 para la igualdad entre hombres y mujeres expone que:

La igualdad entre hombres y mujeres será garantizada en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución.

El principio de igualdad no impide el mantenimiento o la adopción de medidas que ofrezcan ventajas concretas en favor del sexo menos representativo (CDFUE, 200. Pág. 13).

### 6.4 - Primeros planes de igualdad

Mediante la ley 16/1983, de 24 de octubre se crea el instituto de la mujer, con la finalidad de que cumplan los artículos que vienen recogidos en la constitución con relación a la igualdad entre hombres y mujeres.

En los inicios del instituto sus actuaciones se centraron en hacer pública la desigualdad que sufrían muchas mujeres, las cuales por entonces no sabían o entendían que la forma en la eran trataban no era la correcta, ya que era un abuso.

Difundieron los cambios que se habían realizado en el ordenamiento jurídico para que las mujeres supieran los derechos que tenían y los cuales podían ejercer o reivindicar. Todas estas acciones fueron refrendadas y reforzadas por la entrada de España en la Comunidad Europea.

El primer plan de igualdad 1988- 1990 se expuso ante el consejo de ministros en septiembre de 1987 y supuso un gran avance ya que se mejoraba de manera sustancial la situación social en la que se encontraban las mujeres, éste estaba formado por 120 medidas reunidas en 6 áreas. El I PIOM (plan para la igualdad de oportunidades de las mujeres) que se utilizó como ejemplo para realizar el primer plan de igualdad fue el modelo europeo. El segundo plan 1993 – 1995 tuvo como principal objetivo transformar la igualdad formal en igualdad real, es decir, que se cumplieran las leyes de igualdad. Se desarrolló principalmente para promover mejoras en los ámbitos de educación, formación y en el empleo. (Ministerio de igualdad, 2022).

El III PIOM 1997 – 2000 trajo consigo la introducción del principio de igualdad en todas las acciones realizadas por el gobierno, así como fomentar la participación de la mujer en todos los ámbitos de la vida, ya que sin su intervención en los determinados ámbitos no se haría realidad la incursión del principio de igualdad. Por último, el cuarto plan para la igualdad de oportunidades de las mujeres 2003 - 2006, se basó en una directiva europea que marcaba la línea a seguir, en ésta se promovió la dualidad entre géneros para llegar al cambio efectivo que se esperaba, el IV PIOM se fundamentó principalmente en la cooperación entre agentes sociales (Ministerio de igualdad, 2022).

## **7.LEY ORGÁNICA 3/2007 PARA LA IGUALDAD EFECTIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES**

La ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres (LOI), es una ley que es desarrollada con la finalidad de dar soluciones a diversas cuestiones relativas a la desigualdad existente entre hombres y mujeres. Lo que pretende la ley es, finalizar con las desigualdades que sufren las mujeres tan solo por el simple hecho de serlo, teniendo mucha más problemática que los hombres a la hora de encontrar un buen trabajo, poder conciliar la vida personal y laboral.

Todos los poderes públicos, a todos los niveles, tiempos y lugares, coadyuven de modo sistemático y permanente en hacer viable el que la igualdad sea real y efectiva y no quede en meras y grandilocuentes declaraciones de buenas intenciones que jamás se ponen en práctica (Bengoechea, 2010. Pág. 22).

Sin embargo, no fue hasta la aprobación y entrada en vigor del Real Decreto-Ley 6/2019 cuando fue obligatorio la incorporación de los planes de igualdad a las empresas de más de 250 trabajadores. Algunas organizaciones ya cumplían con el requisito de incorporar dichos planes de igualdad, para así ofrecer una buena imagen a sus grupos de interés y a la vez parecer una empresa comprometida con la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. La obligación de implantar los planes de igualdad es una medida totalmente necesaria para erradicar la desigualdad aún existente entre hombres y mujeres en cuanto a la retribución, el acceso a puestos directivos o la representación femenina en determinados colectivos.

Una vez aprobado el decreto-ley 6/2019, se puso unas fechas límites en las cuales se debía haber cumplido con la obligación de implantar los planes de igualdad en determinadas empresas

Las empresas con más de 150 trabajadores lo debían de haber implantado para el 7 de marzo de 2020.

Las organizaciones de entre 100 o 150 trabajadores lo tenían de tener listo para el 7 de marzo de 2021.

Por último, las empresas de entre 50 y 100 trabajadores debían de haber elaborado e implantado el plan de igualdad para el 7 de marzo de 2022.

En la actualidad la obligación de implantar los planes de igualdad afecta a todas las empresas con más de 50 trabajadores en su plantilla, tanto si son empresas privadas como si son organizaciones públicas o asociaciones sin ánimo de lucro. Las organizaciones con menos de 50 trabajadores también estarán obligadas a implantar un plan de igualdad cuando así lo exija el convenio de aplicación, o en caso de que la elaboración del plan de igualdad sea interpuesta por la autoridad laboral en la aplicación de un procedimiento sancionador.

El plan de igualdad según el Real Decreto 901/2020 deberá de atender al menos los siguientes aspectos:

- 1- Proceso de selección y contratación.
- 2- Clasificación profesional.
- 3- Formación.
- 4- Promoción profesional.
- 5- Condiciones de trabajo.
- 6- Planes de conciliación laboral.
- 7- Infrarrepresentación femenina
- 8- Retribuciones.
- 9- Prevención del acoso sexual y por razón de sexo. (secretaria Confederal de Mujeres e igualdad de CCOO, 2021. Pág. 15)

Los planes de igualdad tendrán una vigencia de cuatro años, por lo que las organizaciones están obligadas a formalizar un plan de igualdad nuevo incorporando mejorar con respecto al plan anterior, incorporando nuevas líneas de actuación en todas las áreas con objetivos realistas y medibles para así poder evaluar si el plan implantado es efectivo. El control de que el plan de igualdad se aplica con las mejoras exigidas por la ley le compete a la inspección de trabajo y seguridad social, aunque también pueden denunciarlo los propios sindicatos o incluso los afectados.

Para realizar el plan de igualdad, el computo de la plantilla se realiza sobre el total de las personas trabajadoras en la organización, sea cual sea la modalidad de contrato. La única diferenciación se realiza a la hora de tener en cuenta a los trabajadores en modalidad de becarios que no cuentan como cómputo general, pero sin embargo, los trabajadores por ETT si computan.



## 7.1 Participación de la mujer en los órganos de dirección

En pleno Siglo XXI la participación de la mujer en los puestos de dirección sigue siendo anecdótica, en concreto en España dentro de las empresas del Ibex 35 tan solo existen 5 mujeres que lideren algunas de las compañías más importantes de nuestro país. Estas son Marta Ortega (Inditex), Ana Botín (Banco Santander), María Dolores Dancausa (Bankinter), Beatriz Corredor (Red Eléctrica de España) y Cristina Ruiz (Indra). Según Ayuso (2016) aunque la presencia de la mujer está asegurada en muchos sectores y ocupaciones, su papel en los mercados sigue poniendo de manifiesto que viven situaciones distintas a las de los hombres.

El artículo 75 de la LOI establece unas directrices para las grandes organizaciones españolas, en las cuales indica que dichas empresas deben incluir en el consejo de administración un porcentaje de mujeres igual que el de hombres, para que exista una proporción equitativa. Además, el artículo indica que el porcentaje de presencia femenina debe de ser de al menos el 40% del total de miembros del consejo, el plazo para que las empresas se pusieran al día con dichos porcentajes de presencia femenina finalizó en 2015, ya que era de 8 años desde la aprobación de la ley 3/2007.

Las razones de esta escasez de mujeres directivas son muchas y variadas, y dependen de la cultura de las empresas en sí, así como de la cultura en su sentido más amplio del país o la región en la que operan. No obstante, nos encontramos con una preocupante sensación de que el problema se ha estancado, debido quizá a que las empresas asumen que ya se ha resuelto la cuestión de la diversidad. Los datos indican que no es así. (Lázaro, 2017).

Las organizaciones deben de ser el motor que impulse a las mujeres a lo más alto de los puestos de liderazgo, sin necesidad de una regulación que les obligue a realizar acciones positivas. Según Perea (2017) es totalmente falso que las mujeres tengan fobia a los momentos de riesgo y precisamente por esa razón es por la que suelen percibir riesgos más a menudo. En su lugar queda patente que las mujeres suelen evaluar el riesgo de una manera más sosegada que los hombres para así poder tener en cuenta todas las variables posibles.

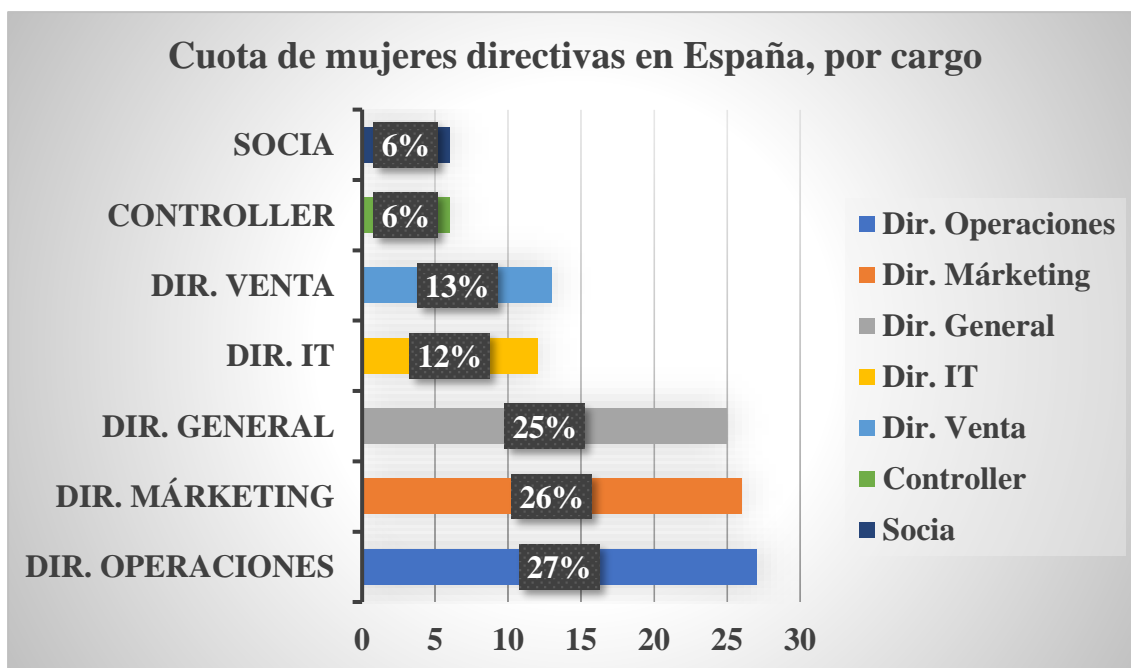
Debido a esta diferencia entre los hombres y las mujeres ante el riesgo, el saber evaluar el riesgo puede marcar la diferencia como factor crucial para el éxito empresarial.

El nivel de mujeres en puestos directivos es un fiable indicador del progreso de un país, tal y como indica Naciones Unidas. El resultado de España nos lleva a concluir que estamos cada vez más comprometido por la igualdad. No obstante, no olvidemos que todavía estamos a medio camino. Hemos avanzado, pero hoy sólo podemos afirmar que uno de cada tres miembros del equipo directivo está compuesto por mujeres. Todavía hay asignaturas pendientes que debemos solventar con acciones concretas, realistas y efectivas (Perea et al, 2022).

A nivel mundial nueve de cada diez empresas en todo el mundo tienen al menos una mujer en sus equipos directivos, habiendo más mujeres directoras y delegadas en la actualidad que en cualquier otro tiempo. En 2022, los puestos directivos ocupados por mujeres en España 36%, supera al obtenido a nivel europeo 33% y al global 32%. Según Perea et al (2022) la mediana empresa española tiene argumentos para sentirse orgullosa de los esfuerzos que están realizando para fomentar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Estas cifras demuestran la conciencia que tienen los directivos o en muchos casos dueños de la organización a la hora de fomentar una cultura empresarial inclusiva, teniendo en cuenta que en España las pymes suponen el 99,8% del tejido empresarial.

Es plausible que las jerarquías de nuestras empresas vayan sumando presencia femenina. No obstante, otra lectura que podemos hacer es que en España todavía un 7% de las medianas empresas no tiene ninguna mujer en su dirección. Esperamos que esta cifra vaya menguando a medida que las empresas entiendan que es hora de echar por tierra muchas estructuras tradicionales para dar paso a un clima más igualitario, donde visiones diversas se integran en una misma cultura empresarial (Perera et al, 2022).

El área de dirección financiera y dirección de Recursos Humanos son las áreas con más mujeres tanto a nivel europeo como mundial. Después de la pandemia se han originado nuevas formas de trabajar y culturas corporativas, un gran número de directivos españoles afirman que las mujeres han salido beneficiadas con las prácticas de trabajo derivadas del COVID-19. Según Perera et al (2022) el mejor talento directivo que hay en la actualidad, prefiere elegir empresas que tengan posturas diversas y comprometidas con la igualdad antes que grandes corporaciones que no apuesten por ella.



**Fuente: Gran Thornton (2022), porcentaje sobre el total de directivas.**

Los porcentajes anteriormente expuestos no se representan sobre el 100%, sino que sobre el 100% de puestos de una organización las mujeres suelen ocupar en un 27% de ellos la posición de dirección de operaciones que es el puesto donde más mujeres directivas hay en España en la actualidad, después le sigue dirección de marketing con un 26% un puesto que tradicionalmente ha estado ocupado por más mujeres que hombres en los últimos años.

El puesto de dirección general lo suelen ostentar un 25% de las veces, lo que nos lleva a concluir que en la actualidad empieza a existir un cambio a la hora de seleccionar a la persona que debe de estar al frente de la organización. La dirección de las tecnologías de la información IT ocupan un 12%, aquí se puede observar como la mujer va abriéndose camino en un espacio donde mayoritariamente eran hombres quienes ocupaban los puestos de dirección en el sector, ya que las inversiones en tecnología e información solían estar bastante arraigadas al rol masculino.

Con menos de una de cada diez mujeres ocupando un puesto están en las últimas posiciones la dirección de ventas con un 13%, el puesto de controller corporativo 6% que sería la persona ocupada de dirigir un departamento dedicado exclusivamente a evitar crisis, y desequilibrios en la organización, este puesto suele tener conexión directa con los directivos y como se ve en el gráfico la presencia de mujeres en dicho puesto es prácticamente nula.

Por último, el puesto de socia tiene también un porcentaje bastante bajo como es el 6%, por lo que podemos extrapolar después de ver el gráfico que poco a poco se empieza a confiar en las mujeres para que ostenten puestos con más responsabilidad en las organizaciones, pero a la vez, se les sigue negando el ser socias lo que podría definirse en que han asumido algo más de responsabilidad en las empresas, pero el poder de decisión sobre algunas cuestiones vitales en lo correspondiente a la organización sigue dependiendo exclusivamente de los hombres.



## 8. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo, se ha podido observar cómo existen multitud de indicadores que demuestran que la mujer aún no tiene la igualdad efectiva necesaria para poder optar a determinados puestos de trabajo. La segregación laboral ha motivado a lo largo de los años que las mujeres no pudieran ascender a puestos de dirección y se tuvieran que conformar con puestos de menor relevancia, dicha discriminación viene en ocasiones motivada por la propia trabajadora que se autoimpone las responsabilidades familiares, teniendo que acabar eligiendo entre el trabajo y el cuidado del hogar.

El control de la segregación de la fuerza de trabajo no elimina, sin embargo, las diferencias salariales entre sexos, pues los hombres ganan significativamente más que las mujeres con las mismas características productivas ubicadas en el mismo establecimiento y ocupación, un resultado que sugiere la presencia de un fenómeno de discriminación salarial contra las mujeres (Palacio & Simón, 2006).

Se ha profundizado en la existencia de teorías explicativas desde el ámbito económico y como el factor sociocultural es clave para la desigualdad de género. Además, con la existencia de determinadas teorías y la segregación laboral surgen determinadas metáforas relacionadas con la desigualdad, como es el “techo de cristal” la cual se puede observar de manera clara viendo determinados sectores o puestos de trabajo que están ocupados en su mayoría solo por hombres, pero esa discriminación está perdiendo intensidad con el paso de los años, en gran medida porque las nuevas generaciones se están educando desde la igualdad y sin asignar un determinado rol simplemente por su género.

La participación visible de la mujer en el mercado de trabajo español es un hecho que se remonta al último tercio del siglo XX, donde medidas elaboradas por los sucesivos gobiernos han tendido a facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar, además de un cambio de mentalidad del colectivo masculino en el sentido de las labores del hogar no constituyen una tarea que han de realizar sólo las mujeres (Vázquez et al, 2015).

Desde la norma suprema del ordenamiento jurídico español como es la Constitución Española hasta un tratado internacional, coinciden en la protección e importancia que le dan a que las mujeres no sufran ningún tipo de desigualdad tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Haciendo hincapié en que debe de existir una igualdad de trato sin que existan distinción alguna en si la persona que opta a determinado puesto de trabajo es mujer u hombre, y así nace en España la Ley Orgánica 3/2007 la ley más importante en materia de igualdad efectiva entre hombres y mujeres que ha existido jamás. Según expone Berbel (2013) una de las maneras de mejorar la situación actual de las mujeres y lograr que los cambios que se quieren conseguir sean reales, es que la mujer participe activamente en las estructuras existentes porque solo así podrán decidir en función de sus intereses de género.

La llegada a nuestras vidas del COVID – 19 supuso una revolución a nivel laboral y todavía no está claro aun si el teletrabajo a resultado positivo o negativo para optar a posibles fórmulas de trabajo más flexibles ayudando así a la conciliación laboral, lo que si debe de estar claro es que esta nueva forma de trabajar no puede servir como un camino a seguir solo para las mujeres, ya que si no, todo lo que han adelantado hasta ahora se habrá perdido, ya que mientras ellas estarían en casa conciliando la vida laboral y profesional los hombres estarían en el trabajo fuera de casa.

Realmente no sabremos qué cambios ha generado el COVID-19 durante un par de años. Podría ayudar y obstaculizar. El trabajo virtual puede ayudar a algunas mujeres a entrar en ciertos roles y hacer que esos roles sean más manejables. Pero con el COVID-19, donde algunas vidas de algunas mujeres están siendo asumidas con sólo mantener a la familia en funcionamiento, podría estar empujándolas hacia atrás (Lagerberg, 2021).

La cifra de mujeres que acceden a los puestos de alta dirección o a los consejos de administración de las grandes empresas va aumentando con el paso de los años, pero aún queda mucho camino por recorrer para que tanto las mujeres como los hombres entiendan que tienen el mismo derecho a poder conciliar la vida profesional con la laboral.

Desde mi punto de vista, la sociedad está muy concienciada con la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, las mujeres han llegado a lo más alto de la organización y espero y deseo que no sea de paso sino para quedarse. Para ello hace falta que se siga penalizando a las empresas que incumplen la ley igualdad, eliminando los prejuicios y estereotipos existentes en ciertos sectores, y eso se conseguirá educando a los más pequeños y pequeñas con los mismos valores e incentivándoles a que estudien y se dediquen a lo que realmente les apasione, que sea por vocación y no por tradición.

## **9.BIBLIOGRAFÍA**

- ANKER, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116. Pág. 343-370.
- ANKER, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva, International Labor Organization.
- AYUSO, V. M. (2016). Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35.
- BARBERÁ, H. E., RAMOS, A., SARRIÓ, M., CANDELA, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Diversidad de género*. Pág. 55 – 56.
- BARBERÁ, T., DEMA, C. M., ESTELLÉS, S., DEVECE, C. (2011). La desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal. *V international conference on industrial engineering and industrial management*. Pág. 986-995.
- BENGOECHEA GIL, M.A. (2010). *La Lucha por la igualdad efectiva de mujeres y hombres: reflexiones y aportaciones de la Ley de Igualdad 3/2007*. Dykinson. Pág. 22.
- BERBEL SÁNCHEZ., S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Primera edición en lengua castellana. Aresta Mujeres.
- CARTA DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES DE LA UNIÓN EUROPEA. (2000). *Diario oficial de la Unión Europea*.

- CARTA SOCIAL EUROPEA. (1961). Instrumento de ratificación de 29 de abril de 1980.  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1980-13567>
- CEMBORAIN, E. E. (2007). Techo de cristal y escalera de cristal en las cooperativas de Mondragón. Participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas. Pág. 22-25.
- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA (BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978).
- CONVENCIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIONES CONTRA LA MUJER. (1981). Asamblea Nacional de las Naciones Unidas.
- ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES. (2015). Decreto legislativo 2/2015. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- GAETE, Q.R., & ORO. M.D. (2021). Mujeres abogadas bajo el techo de cristal un estudio de caso. Revista de gestión pública. Pág. 55.
- GÓMEZ, C. (2001). Mujer y trabajo: principales ejes de análisis. Pág. 123.
- KRUG, B. (1997). Discrimination against women: a neo-institutional perspective, Gender and Economics, A European Perspective. London: Routledge.
- LAGERBERG, F. (2021). Mujeres directivas 2021. Una ventana de oportunidades. Grant Thornton.
- LARRIETA, I., VELASCO, E., FERNÁNDEZ, B., S. (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: Una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. Revista de dirección y administración de empresas. N.º 22. Pág. 6.
- LÁZARO, M, J. & PEREA, I. (2017) Más del 80% de directivos españoles reconoce barreras a las mujeres directiva. Ágora inteligencia colectiva para la sostenibilidad.
- LUPANO, P, M. (2009). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. Psicodebate, psicología, cultura y sociedad. Pág. 65-75.
- MACIEL, A.M.R., GÓMEZ, R.M., CRUZ, H.M.H. (2021) Liderazgo e innovación. Mujeres en acción. Pág. 7.



- MINISTERIO DE IGUALDAD. (2022). Instituto de las mujeres. Historia. <https://www.inmujeres.gob.es/elInstituto/historia/>
- PALACIO, J.I. & SIMÓN, H. (2006). Segregación laboral y diferencias salariales por razón de sexo en España. Estadística Española. Vol. 48.
- PATRICIA ARAGÓN SÁNCHEZ. (2016). La Perspectiva de Género en la Responsabilidad Social Corporativa. Ágora inteligencia colectiva para la sostenibilidad.
- PEREA, I. SANZ, A, & GALCERÁN R. (2022). España logra el mayor número de mujeres directivas de su historia. Women in business 2022. Grant Thornton.
- PROMOVIENDO LA IGUALDAD DE GÉNERO. (2006). Organización mundial del trabajo. Pág. 14 - 30
- RESKIN, BARBARA F. & PADAVIC, IRENE (1994): Women and Men at Work. Pine Forge Press, Thousand Oaks, California.
- RIBAS, B, M, A., & SAJARDO, M, A, (2004). La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas. Revista de economía pública, social y cooperativa. N.º 50. Pág. 85-88
- RIBERA, T. B., MIGUEL, S. E., PÉREZ, C. M. D. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In XIII Congreso de Ingeniería de Organización. Pág.133-142.
- ROLDÁN GARCÍA, E., LEYRA FATOU, B., CONTRERAS MARTÍNEZ, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español.
- SABHARWAL, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. Journal of Public Administration Research and Theory, Pág. 399-426.
- SECRETARIA CONFEDERAL DE MUJERES E IGUALDAD DE CCOO. (2021). Guía para no perderse en el Real Decreto 901/2020 relativo a la negociación y registro de planes de igualdad. Confederación Sindical de CCOO. Pág.15
- SEGERMAN-PECK, L.M. (1991) “Networking and mentoring. A woman’s guide.”, Judy Piatkus, Londres. Pág.32.

SELVA OLIDI, C., PALLARÉS PAREJO, S., PADILLA, S., ÁNGEL, M. (2013). ¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicología*. Pág. 81-82.

VÁZQUEZ DE LA TORRE, M.; SANTOS, M.P.; PÉREZ, L. (2015). Análisis del mercado laboral femenino en España: evolución y factores socioeconómicos determinantes del empleo. *Papeles de población*. vol. 21. Pág. 197-225.

VILLARROEL JÁCOME, V. E., & SANTILLÁN MARROQUÍN, W. E. (2021). La mujer en cargos de dirección empresarial en los diferentes contextos laborales. Pág. 85–99.

