



**MÁSTER UNIVERSITARIO  
GÉNERO Y DIVERSIDAD**

**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**EL TECHO DE CRISTAL EN EL  
SECTOR PÚBLICO:  
ACCESO Y PROMOCIÓN DE LAS  
MUJERES A LOS PUESTOS DE  
RESPONSABILIDAD**

**TESIS DE MÁSTER**

**CORAL CARRANCIO BAÑOS**

**Directora: Sandra Dema Moreno**

**Oviedo, julio de 2015**

## TESIS DE MÁSTER/PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PROFESIONAL

D<sup>a</sup>./D. CORAL CARRANCIO BAÑOS

D.N.I.: 71947259Q

TÍTULO: EL TECHO DE CRISTAL EN EL SECTOR PÚBLICO: ACCESO Y PROMOCIÓN DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE: techo de cristal, segregación vertical, género, organizaciones, discriminación

DIRECTOR/A: SANDRA DEMA MORENO

### 1. Resumen en español

Una de las principales discriminaciones que encuentran las mujeres en el ámbito laboral son las barreras invisibles que dificultan la promoción y el acceso a los puestos de dirección y poder dentro de la organización, fenómeno conocido como techo de cristal. Estos obstáculos pueden ser de tipo interno o externo a la institución, según sean consecuencia de una cultura organizacional estereotipada o de la ausencia de políticas laborales para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, respectivamente. La Administración Pública como empleadora se presume imparcial y transparente, basándose en los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad tanto en la selección como en la promoción de su personal.

El estudio tiene tres objetivos, el primero de ellos es presentar el desarrollo de la literatura sobre el techo de cristal mediante el análisis de los estudios publicados en España desde el año 1994 hasta la actualidad, con la finalidad de mostrar cómo ha evolucionado su marco teórico. El segundo objetivo consiste en analizar la magnitud de este problema en el ámbito de la función pública española, con el propósito de comprobar la objetividad de los métodos de selección y demostrar si existe la discriminación en la promoción laboral en este sector. Para llevar a cabo esta parte del estudio se interpretarán datos obtenidos mediante fuentes secundarias que permitirán entender en qué medida afecta este fenómeno a las mujeres que trabajan en los puestos más altos de la administración pública y manifestar si se garantiza la igualdad de oportunidades en el empleo en este sector. Por último, se observará el modo en que se considera el fenómeno del techo de cristal en los Planes de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PIOM), con la intención de visualizar cómo afrontan este problema entre sus estrategias de acción y ver qué recomendaciones ofrecen para evitarlo. Se estudiarán los seis planes elaborados por el gobierno español, desde el primero publicado en el año 1988 hasta el vigente en la actualidad 2014-2016.

---

## **2. Resumen en inglés**

One of the main discrimination faced by women in the workplace are the invisible barriers that make difficult the promotion and the access to the positions of direction and power inside the organization, phenomenon known as crystal roof. These obstacles can be internal or external to the institution, according to result of an organizational culture stereotyped or the absence of labor policies for the conciliation of the personal, family and working life, respectively. The government as employer is presumed impartial and transparent, based on the constitutional principles of equality, merit and capacity both in selection and promotion of its staff.

The study has three main objectives, the first of them is to present the development of the literature about the glass ceiling through the analysis of the studies published in Spain from 1994 to the present, with the purpose of showing how its theoretical framework has evolved. The second objective is to analyze the magnitude of this problem in the context of the Spanish civil service, in order to verify the objectivity of the selection methods and demonstrate if there is discrimination in the employment promotion in this sector. To carry out this part of the study will be interpreted data obtained through secondary sources that will understand the extent to which this phenomenon affects women in the highest positions of the Public Administration and to show if the equal opportunity is guaranteed in the employment in this sector. Finally, there will be observed the way in which is considered the phenomenon of the glass ceiling in the plans of equality of opportunities for the women, with the intention of visualizing the mode in which they confront this problem between its action strategies and of seeing what recommendations they offer to avoid it. There will be inspected six plans prepared by the spanish government, from the first one published in the year 1988 up to the current strategic plan of equal opportunity 2014-2016.

VºBº

EL/LA DIRECTOR/A DE LA TESIS  
DE MÁSTER/PROYECTO DE  
INVESTIGACIÓN PROFESIONAL

LA AUTORA/EL AUTOR

Fdo.:

Fdo.:

---

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....   | 5  |
| 2. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS .....   | 6  |
| 3. METODOLOGÍA .....  | 8  |
| 3.1. Procedimiento de obtención de las referencias bibliográficas .....   | 9  |
| 3.2. Criterios de análisis de las referencias bibliográficas .....  | 12 |
| 3.3. Procedimiento de obtención y criterios de análisis de los datos empíricos .....                                    | 13 |
| 3.4. Procedimiento de obtención y criterios de análisis de los Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres ..... | 13 |
| 4. LAS INVESTIGACIONES ACERCA DE TECHO DE CRISTAL: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....  | 13 |
| 4.1. Primer intervalo de la revisión: desde el año 1994 hasta el año 1999 .....   | 15 |
| 4.2. Segundo intervalo de la revisión: desde el año 2000 hasta el año 2004.....   | 17 |
| 4.3. Tercer intervalo de la revisión: desde el año 2005 hasta el año 2009 .....   | 21 |
| 4.4. Cuarto intervalo de la revisión: desde el año 2010 hasta el año 2014 .....   | 26 |
| 5. EL TECHO DE CRISTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA: ANÁLISIS DE DATOS EMPÍRICOS .....                         | 29 |
| 6. EL TECHO DE CRISTAL EN LOS PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS MUJERES.....                                   | 39 |
| 6.1. I Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1988-1990).....   | 40 |
| 6.2. II Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1993-1995).....  | 41 |
| 6.3. III Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1997-2000).....   | 42 |
| 6.4. IV Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (2003-2006) .....   | 43 |
| 6.5. Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2008-2011) .....                            | 44 |
| 6.6. Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2014-2016) .....                            | 45 |
| 7. CONCLUSIONES .....   | 46 |
| 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 49 |

## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Número de documentos publicados por años en Dialnet sobre el techo de cristal.....                                   | 10 |
| Gráfico 1: Evolución de documentos publicados por años en Dialnet sobre el techo de cristal.....                              | 11 |
| Gráfico 2: Clasificación de los documentos publicados en Dialnet sobre el techo de cristal por materias .....                 | 11 |
| Tabla 2: Documentos disponibles para la revisión bibliográfica sobre el techo de cristal .....                                | 14 |
| Tabla 3: Personal al servicio de las administraciones públicas por sexo a 1 de julio .....                                    | 30 |
| Gráfico 3: Personal al servicio de las administraciones públicas por sexo a 1 de julio ..                                     | 30 |
| Gráfico 4: Porcentaje por sexo de los órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado .....         | 31 |
| Tabla 4: Órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado ..   | 31 |
| Tabla 5: Personal funcionario de carrera por subgrupo y sexo a fecha julio de 2014 ....                                       | 32 |
| Gráfico 5: Representación por sexo de cada subgrupo del personal funcionario de carrera a fecha julio de 2014 .....           | 33 |
| Gráfico 6: Tasa del personal funcionario de carrera de subgrupo A1 por sexo a fecha julio de 2014.....                        | 33 |
| Tabla 6: Personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo e intervalo de edad a fecha julio de 2014..... | 34 |
| Gráfico 7: Porcentaje del personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo a fecha julio de 2014 .....   | 34 |
| Tabla 7: Personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo y nivel a fecha julio de 2014.....             | 35 |
| Gráfico 8: Personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo y nivel a fecha julio de 2014 .....          | 36 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 8: Número de personas funcionarias de carrera perteneciente al subgrupo A1 de cada sexo a fecha julio de 2014 .....                       | 37 |
| Gráfico 9: Porcentajes sobre el total de cada sexo del personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 a fecha julio de 2014 ..... | 37 |
| Gráfico 10: La carrera académica en España .....  | 39 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Máster titulado “El techo de cristal en el sector público: acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad” versará sobre el techo de cristal, esto es, en palabras de Linda Wirth (2002): *“las barreras artificiales e invisibles creadas por las actitudes discriminatorias, así como por los prejuicios de las organizaciones que bloquean a las mujeres en su intento de obtener puestos de dirección”*.

Como describen las autoras Torns y Recio Cáceres (2013), tradicionalmente la humanidad ha dividido las actividades para su supervivencia en función de diferencias biológicas, dando lugar a la división del trabajo en función del sexo: por una parte estarían las acciones de reproducción y cuidado, de las que se ocupan mayoritariamente las mujeres, y por otra parte, las actividades de producción de bienes asignadas tradicionalmente a los hombres. Con la industrialización se reforzó esta división sexual del trabajo dando relevancia a las actividades realizadas en el ámbito público, a la vez que se subestimaban las tareas que eran llevadas a cabo en el ámbito doméstico. La distribución de la carga de trabajo se repartió de forma desigual, promoviendo la subordinación de las actividades de reproducción con respecto a las de producción y justificando que las tareas que las mujeres realizaban en el hogar no debían ser consideradas trabajo, puesto que no generan valor económico. Esta dicotomía sexual ha sido asumida socialmente a lo largo del tiempo, formando parte de nuestra cultura<sup>1</sup>.

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha supuesto un importante cambio en la sociedad y en las estructuras familiares tradicionales. Este cambio social ha significado un gran avance para el género femenino, que ha conseguido salir del espacio doméstico para realizar tareas habitualmente encomendadas a los hombres según los roles sociales establecidos. Pero también ha traído consigo discriminaciones y desigualdades entre los géneros, destacando que el acceso de la mujer al entorno laboral no ha implicado que los hombres hayan aumentado su presencia en el ámbito doméstico en la misma medida. Esto ha dado como resultado una agotadora doble jornada laboral (dentro y fuera del hogar) y la problemática de las mujeres para encontrar un equilibrio entre su vida personal y profesional, viéndose en muchas ocasiones discriminadas por

---

<sup>1</sup> Si bien numerosas investigaciones feministas muestran que antes de la revolución industrial la división sexual del trabajo no era tan clara como en la actualidad (Schweitzer, 2002) y que las mujeres sobre todo de clases bajas, así como los niños y las niñas, desempeñaron tanto antes como después de la revolución industrial trabajos remunerados (Borderías, Carrasco y Alemany, 1994).

su condición sexual y obligadas a aceptar empleos inferiores a aquellos para los que están realmente capacitadas.

## **2. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**

Este estudio deriva de mi Trabajo Fin de Grado titulado “Desequilibrio en el desarrollo de la carrera profesional desde una perspectiva de género. Mujeres y techo de cristal”, en el que se llevó a cabo una aproximación al fenómeno del techo de cristal a través de fuentes secundarias.

En este estudio previo se expuso el marco normativo que regula la igualdad de género en España y las actuaciones políticas que fomentan esta situación entre hombres y mujeres en nuestro país; así mismo se desarrolló una descripción histórica del proceso de incorporación de la mujer al mercado laboral y se presentaron datos estadísticos que reflejaban la posición de la mujer en el mercado de trabajo. Por último, se realizó una investigación inicial de la cuestión del techo de cristal analizando las dificultades que tienen las mujeres trabajadoras para acceder a puestos de responsabilidad en las empresas.

Los hallazgos que se obtuvieron con la realización de este trabajo permitieron demostrar que la desigualdad de género está presente en todos los ámbitos de nuestro día a día, incluido el laboral, donde la tasa de actividad de las mujeres es inferior a la de los hombres y sus empleos son de peor calidad. El techo de cristal es una de las principales discriminaciones que se encuentran las mujeres en las empresas; estas barreras de acceso a los puestos directivos y de poder pueden ser de tipo interno o externo, según sean consecuencia de una cultura organizacional estereotipada o de la ausencia de políticas laborales para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, respectivamente. Existen diferentes acciones y estrategias para tratar de eliminar este tipo de desigualdades en el mundo empresarial, que pueden ser desarrolladas tanto por las propias afectadas como por los centros de trabajo o por el Gobierno.

Con la realización de este previo Trabajo de Fin de Grado se logró una primera aproximación al fenómeno objeto de estudio. Los objetivos del actual Trabajo Fin de Máster son tres, el primero es llevar a cabo una revisión bibliográfica que muestre la evolución de la literatura académica publicada en castellano sobre el techo de cristal. El segundo de los objetivos es estudiar la magnitud de este problema en un sector, el de la



Administración Pública, que parece en principio imparcial, tanto en la selección como en la promoción, de su personal. Por último, se observará el modo en que se considera el fenómeno del techo de cristal en los Planes de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PIOM). Este Trabajo Fin de Máster ha sido elaborado en el seno del Proyecto PN2013 titulado “Evaluación imparcial de competencias para la selección del personal directivo en la Administración Pública (ESPUMA)”, perteneciente a la Universidad de Oviedo y financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación mediante su Programa Estatal de I+D+i.

El Trabajo Fin de Máster se estructura en cuatro partes, en la primera aparece una introducción al tema, en la que se explica el objeto, así como las causas que llevaron a realizar la investigación y el enfoque metodológico del estudio.

En la segunda parte del trabajo, de carácter teórico, se expone el estado de la cuestión, analizando la evolución de los estudios publicados en España sobre el techo de cristal desde el año 1994 hasta la actualidad.

La tercera parte del trabajo comprende un análisis de carácter empírico, en él se interpretarán los datos obtenidos de fuentes secundarias que permitirán entender en qué medida afecta este fenómeno a las mujeres que trabajan en la Administración Pública española.

En la cuarta sección, se estudian las propuestas que elaboran los PIOM para evitar el techo de cristal y favorecer el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Por último, se finaliza el Trabajo Fin de Máster con las conclusiones, en las que se trata de responder a las preguntas que se planteaban al principio de la investigación, abriendo espacio a otras cuestiones que hayan surgido a lo largo de la misma.

Los resultados que se esperan obtener con la realización de este trabajo son los siguientes. En primer lugar, la finalidad de la revisión bibliográfica consiste en tratar de entender de qué manera han evolucionado las investigaciones sobre el techo de cristal en castellano, examinando si se han introducido aspectos nuevos a lo largo del tiempo, si ha cambiado y cómo la relevancia de las variables a estudiar, a qué conclusiones han llegado estas publicaciones, si se plantean recomendaciones a las empresas para terminar con este tipo de discriminación, entre otras cuestiones. En definitiva, llevar a cabo un ejercicio de observación que refleje el estado de la cuestión de los estudios sobre las dificultades que sufren las mujeres para ascender a puestos de responsabilidad en su empleo.

La segunda parte de la Tesis de Fin de Máster tiene como objetivo exponer en qué medida se produce algún tipo de discriminación de la promoción laboral en el sector público español. Se realizará un análisis de datos que demuestre si a pesar de los métodos objetivos de selección que utiliza la administración, basados en la imparcialidad y transparencia de sus procesos se garantiza, o no, la igualdad de oportunidades en el empleo. El último propósito del trabajo es visualizar cómo los PIOM abordan el fenómeno del techo de cristal entre sus estrategias de acción y qué recomendaciones ofrecen para evitarlo.

### **3. METODOLOGÍA**

El autor Alguacil Gómez (2011, 31-32) define los métodos como *“procedimientos sistemáticos para la recogida de información y la obtención de datos de la realidad que nos permiten producir conocimiento y justificarlo hasta que este sea cuestionado por procedimientos equivalentes. [...] Particularmente, la sociología se distingue por hacer un uso extensivo de métodos empleados por otras ciencias, estableciendo habitualmente una combinación de varios de ellos en el tratamiento de los problemas que la ocupan. Este procedimiento se conoce como triangulación”*.

El procedimiento para la elaboración del presente proyecto va a comprender la combinación de varios métodos sociológicos. Se manejarán tres de las cinco vías que propone Beltrán (2000): histórica, crítica-racional y cuantitativa. En primer lugar, se utilizará la técnica histórica a través de la revisión bibliográfica, para tratar de hacer un recorrido temporal del tema a desarrollar que explique la evolución del techo de cristal en España desde mediados de los noventa hasta la actualidad.

También estará presente la vía crítica-racional puesto que el propósito del estudio es reconocer y hacer visibles los sesgos de género existentes en la promoción laboral femenina, concretamente en el sector público y, en lo posible, explicar las causas de este fenómeno social. Por último, se empleará el método cuantitativo cuando se analicen los datos numéricos y estadísticos obtenidos mediante indicadores secundarios producidos para el caso español.

### **3.1. Procedimiento de obtención de las referencias bibliográficas**

Debido a la facilidad que proporcionan los medios informáticos actuales para encontrar información sobre cualquier fenómeno es necesario establecer un límite en las investigaciones, o la tarea de estudio se podría convertir en muy laboriosa.

En este caso, con el tiempo que señala la Universidad de Oviedo para realizar el Trabajo Fin de Máster (un curso lectivo), adecuándose al nivel de relevancia exigido y con los recursos de que disponemos, el campo de estudio del TFM va a realizarse con los datos de fuentes secundarias proporcionadas por la base de datos de referencias bibliográficas Dialnet, que según su propia página web (<http://dialnet.unirioja.es/>) “*es uno de los mayores portales bibliográficos del mundo [...] Centrado fundamentalmente en los ámbitos de las Ciencias Humanas, Jurídicas y Sociales, Dialnet se constituye como una herramienta fundamental para la búsqueda de información de calidad*”, cuenta con 1.197.426 usuarios registrados hasta el año 2013, el número de documentos (artículos de revistas, artículos de libros, tesis doctorales, etc.) que se pueden consultar supera los 4,4 millones y entre sus colaboradores están las principales Bibliotecas Universitarias, Instituciones y Bibliotecas Especializadas y Bibliotecas Públicas en lengua castellana.

Una vez acotada la base de datos que será utilizada para la revisión bibliográfica, la siguiente fase de la investigación ha consistido en introducir el término techo de cristal en la casilla de búsqueda de Dialnet, que nos ofreció un total de 104 artículos encontrados sobre los que hemos trabajado.

Se elaboró una base de datos en Microsoft Office Access que recoge la información proporcionada por Dialnet y permite clasificar los artículos en función a diferentes criterios: título, autores/as, año de realización, tipo de documento, materia en que se encuadra el estudio, localización, si se refiere al ámbito privado o sector público y si incluye o no contenido empírico.

La base de datos inicialmente elaborada mediante los datos de Dialnet, contenía 104 entradas. Después de hacer una revisión de todas ellas, eliminando los artículos repetidos y otros que no hacían referencia al tema, la base sobre la que se trabajó finalmente está compuesta por un total de 87 referencias.

Diferenciando estas referencias por el tipo de documento que son, tenemos los siguientes resultados: de las 87 entradas, 63 son artículos de revistas, 17 son artículos de libros, se citan cinco libros sobre el tema y dos tesis doctorales. Véase la Tabla 1 y el

Gráfico 1 que muestran la evolución cronológica de los documentos publicados desde el más antiguo hasta la actualidad.

**Tabla 1: Número de documentos publicados por años en Dialnet sobre el techo de cristal**

| Año          | Nº de artículos |
|--------------|-----------------|
| 1994         | 1               |
| 1998         | 1               |
| 1999         | 1               |
| 2000         | 1               |
| 2001         | 1               |
| 2002         | 7               |
| 2003         | 3               |
| 2004         | 6               |
| 2005         | 7               |
| 2006         | 5               |
| 2007         | 10              |
| 2008         | 10              |
| 2009         | 9               |
| 2010         | 8               |
| 2011         | 7               |
| 2012         | 6               |
| 2013         | 2               |
| 2014         | 2               |
| <b>TOTAL</b> | <b>87</b>       |

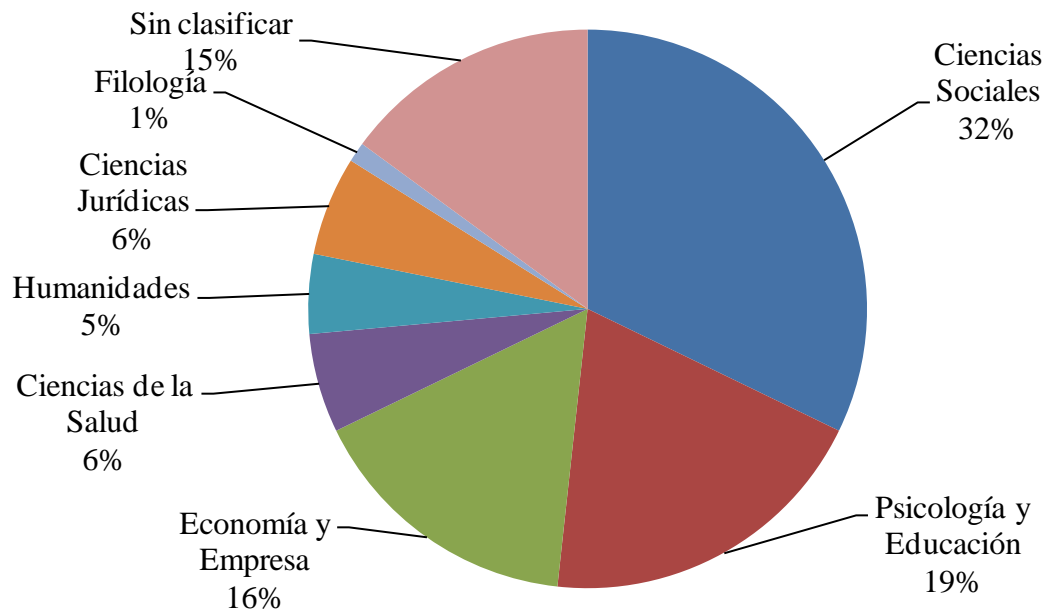
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 1: Evolución de documentos publicados por años en Dialnet sobre el techo de cristal**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2: Clasificación de los documentos publicados en Dialnet sobre el techo de cristal por materias**



Fuente: elaboración propia

Por último, si se clasifican los documentos que tenemos en cuanto a las materias a las que pertenecen (Gráfico 2) obtenemos que 28 de ellos pertenecen a las ciencias sociales, 17 son del ámbito de la psicología y la educación, 14 de economía y empresa, cinco artículos proceden del ámbito de las ciencias de la salud, cuatro estudios de humanidades, cinco versan sobre ciencias jurídicas y uno estaría encuadrado en el ámbito de las filologías. Los 13 artículos restantes no están clasificados dentro de ninguna materia en la base de referencias Dialnet.

Observando los datos anteriores, y antes incluso de comenzar la lectura de los artículos referidos, ya podemos hacernos al menos dos ideas sobre el tema. La primera, que la producción de estudios en referencia al techo de cristal comenzó a mediados de los noventa y fue escasa durante los primeros años hasta 2007 que se incrementó su investigación, probablemente por la promulgación de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Y la segunda, que las ciencias que más investigaron sobre el tema fueron las sociales, seguidas por la psicología y la educación y la economía y empresa.

Como resultado, tenemos una base de datos que podemos analizar por diferentes vías, debido a la amplitud de criterios con que ha sido elaborada.

### **3.2. Criterios de análisis de las referencias bibliográficas**

Mediante la lectura y el análisis de los datos secundarios que disponemos sobre el tema a investigar, se realizará una revisión bibliográfica de los mismos, en lo que Roussos (2011, 1) define en su artículo como “*trabajos que tienen por objetivo analizar y sintetizar el material publicado sobre un tema a elección y así evaluar distintos aspectos sobre dicho material, generando en un solo trabajo una descripción detallada sobre el estado del arte de un tema específico*”. Esta revisión se ha llevado a cabo siguiendo un orden cronológico, analizando la evolución de la bibliografía publicada durante los últimos veinte años sobre el techo de cristal en grupos de cinco años. Por lo tanto, la revisión quedará dividida en los siguientes intervalos: desde 1994 a 1999, desde el año 2000 al 2004, del 2005 al año 2009 y del año 2010 a la actualidad.

De este modo se estudiará la evolución de la materia en los diferentes ámbitos científicos de que se dispone de documentación, se resumirán las diversas posturas y discursos existentes, aspectos comunes que puedan tener y los cambios que han surgido

en las técnicas utilizadas, ofreciendo una visión general de la evolución de la literatura sobre este particular a lo largo del tiempo.

### **3.3. Procedimiento de obtención y criterios de análisis de los datos empíricos**

Para la tercera parte de este Trabajo Fin de Máster, en el que se presenta el escenario del techo de cristal en la Administración Pública, se han utilizado fuentes secundarias de carácter numérico, en forma de registros y de encuestas. Los datos proceden de los boletines del personal al servicio de las administraciones públicas del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, así como de la base de datos Mujeres en Cifras del Instituto Nacional de Estadística y el Instituto de la Mujer.

Con estos datos se ha analizado la composición por género del personal funcionario de los niveles organizativos más altos, con el fin de observar si en el sector público también existe esa barrera invisible que impide a las mujeres progresar en el ámbito laboral y les impide adquirir el mismo grado de responsabilidad que los hombres.

### **3.4. Procedimiento de obtención y criterios de análisis de los Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres**

La última parte de este Trabajo Fin de Máster consiste en un análisis del tratamiento que se le da al techo de cristal en las políticas públicas españolas. Para ello, se han examinado todos los Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres publicados en nuestro país, mostrando la evolución de sus áreas, objetivos y medidas para mejorar la situación social femenina.

## **4. LAS INVESTIGACIONES ACERCA DE TECHO DE CRISTAL: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Comenzaremos la revisión planteando la muestra final de documentos con los que hemos trabajado. Del número total de documentos publicados en Dialnet sobre el techo de cristal (87) tenemos acceso, mediante la Universidad de Oviedo a una suma de 64, lo que representa un 73,56% del total. Es importante señalar que se ha obtenido al menos un documento de cada año en el que se publicó sobre el tema.

**Tabla 2: Documentos disponibles para la revisión bibliográfica sobre el techo de cristal**

| Intervalos para la revisión bibliográfica | Año   | Nº de artículos en Dialnet | Disponibles en Uniovi |
|---|-------|----------------------------|-----------------------|
| 1   | 1994  | 1                          | 1                     |
|   | 1998  | 1                          | 1                     |
|   | 1999  | 1                          | 1                     |
| 2   | 2000  | 1                          | 1                     |
|   | 2001  | 1                          | 1                     |
|   | 2002  | 6                          | 6                     |
|   | 2003  | 3                          | 3                     |
|   | 2004  | 6                          | 3                     |
| 3   | 2005  | 7                          | 4                     |
|   | 2006  | 5                          | 2                     |
|   | 2007  | 10                         | 8                     |
|   | 2008  | 11                         | 8                     |
|   | 2009  | 9                          | 7                     |
| 4   | 2010  | 8                          | 4                     |
|   | 2011  | 7                          | 5                     |
|   | 2012  | 6                          | 5                     |
|   | 2013  | 2                          | 2                     |
|   | 2014  | 2                          | 2                     |
|   | TOTAL | 87                         | 64                    |

Fuente: elaboración propia

El origen de la expresión techo de cristal se sitúa en tres momentos de mediados de los 80. Según Boyd (2008), el término techo de cristal, o glass ceiling como se le traduce al inglés, aparece por primera vez en el semanario estadounidense Adweek en 1984. Gay Bryant, editor de la revista “Working Woman”, lo definía en un artículo del



siguiente modo: *“Las mujeres han llegado a un cierto punto –que yo llamo el techo de cristal [...] en la parte superior de los mandos intermedios y se están deteniendo y quedando pegadas/atascadas”*.

Según la misma autora, en 1985 la presidenta de la National Organization for Women (NOW) que es la mayor organización feminista de los Estados Unidos, fundada por Betty Friedan, utilizó el vocablo en una entrevista con la agencia de noticias United Press International, donde afirmaba que sin el movimiento femenino las mujeres no tendrían ninguna posibilidad de avance más allá del techo de cristal.

Por último, la expresión aparece en el año 1986 en un artículo del periódico Wall Street Journal, firmado por Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt, sobre los desafíos que afrontan las mujeres en el mundo empresarial. Es a partir de entonces cuando se reconoce esta discriminación femenina y se acepta a nivel académico y profesional como una metáfora para describir la dificultad de acceso de las mujeres en las empresas a partir de un determinado nivel en la escala jerárquica.

Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que es un término bastante reciente, vinculado a las desigualdades que las mujeres fueron experimentando a raíz de su incorporación al empleo después de la II Guerra Mundial y, particularmente, a partir de la década de los 70 del siglo XX.

#### **4.1. Primer intervalo de la revisión: desde el año 1994 hasta el año 1999**

En esta etapa de cinco años nos encontramos sólo con tres artículos sobre el techo de cristal, uno referido al ámbito político, otro al entorno laboral y el último, que se ocupa del ámbito académico. Martínez Ten (1994) pone de manifiesto la existencia de espacios sociales diferenciados para hombres y mujeres como causa de la marginación social femenina en el ámbito público, siendo el mundo del poder político y las decisiones, en general, un espacio de difícil acceso para el género femenino. La autora considera que la cuestión del techo de cristal no se solucionara por inercia con el tiempo, sino que es un problema estructural que depende de los procesos de selección, cooptación y la existencia de otros obstáculos que actúan en el mismo sentido.

Asimismo, Booth (1998) afirma que tradicionalmente las mujeres han tenido que trabajar en un mundo masculino que constituye en cada empresa una cultura de género, que refuerza los estereotipos sexistas y produce barreras invisibles.

En estos artículos se reconocen tres mecanismos de discriminación y segregación femenina. Según Martínez Ten (1994), el primero de ellos es la existencia de un *sistema de clanes masculinos* o mundo de hombres en la ocupación de puestos de responsabilidad, que Booth (1998) define como *club de caballeros*. El segundo es el problema de la doble jornada laboral que sufre la mujer al tener que realizar tareas dentro y fuera del hogar, y el último es la falta de identificación grupal entre las mujeres.

El último artículo de este periodo (Morley, 1999) hace referencia a una investigación sobre la escasa representación de las mujeres en el mundo académico del Reino Unido, en la que se llegó a la conclusión metafórica de que estas mujeres se encuentran en una *jaula de hierro* que les proporciona al mismo tiempo una imagen de seguridad y encierro, por formar parte de una organización con estructura patriarcal con la que no comparten ideales, pero que constituye el único modo de proteger sus intereses materiales y profesionales. La autora señala como rasgo positivo el reconocimiento y toma de conciencia por parte de la sociedad de esta jerarquía académica por género y plantea como solución la deconstrucción de los procesos de desempoderamiento, que permitan una mayor representación de las mujeres en los puestos de poder.

Las alternativas que Martínez Ten (1994) recomienda para romper con esta segregación son los mecanismos de acción positiva y las redes de apoyo entre mujeres. Booth (1998) aconseja estos mismos mecanismos, como una estrategia para desarrollar la igualdad de oportunidades dentro de la empresa, y añade la transformación de la cultura de la organización mediante la gestión de la diversidad para optimizar el potencial de todos los empleados sin importar su género.

Como conclusión de este primer intervalo de la revisión bibliográfica se puede apuntar que los tres estudios entienden que el techo de cristal es el resultado tanto de un sistema de subordinación que obliga a las mujeres a cumplir unos roles sociales incompatibles con un trabajo de alta responsabilidad, como de unas organizaciones que establecen sus propios procedimientos y medidas culturales que limitan el acceso de las mujeres a la cúspide de las mismas. Las tres autoras ven posible la eliminación de esta segregación y coinciden en el que una de las formas más efectivas de hacerlo es mediante la organización de redes de mujeres que se apoyen entre ellas, entre otras medidas de acción positiva.

#### **4.2. Segundo intervalo de la revisión: desde el año 2000 hasta el año 2004**

Esta segunda parte de la revisión bibliográfica está compuesta por 14 referencias de las 64 que constituyen el total. Varios artículos se centran en explicar las causas del fenómeno del techo de cristal. Así, Ramos et al. (2002) dividen las barreras en función a factores externos e internos a las propias mujeres y Sarrió et al. (2003) añaden que es la interacción de ambos factores lo que forma un efecto impermeable que impide el acceso de las mujeres a los puestos de poder.

Entre los factores externos se encuentran los estereotipos de género, que a través de prejuicios y creencias sociales - como que los hombres son mejores directivos que las mujeres (Ramos et al., 2002) (Cuadrado et al., 2004) o que ellas debido al rol reproductivo son las que deben asumir las responsabilidades familiares (Sarrió et al., 2002) (Sarrió et al., 2003) - instauran una cultura organizacional sexista y masculinizada (Wirth, 2002).

Otra de las barreras externas serían las políticas de recursos humanos relativas a la promoción de los trabajadores, la escasez de mentorización de mujeres y la falta de políticas organizacionales para lograr la conciliación entre el trabajo y la familia (Sarrió et al., 2003). De esta forma, una mujer solo podrá formar parte del equipo directivo de una empresa sin que su ocupación sea conflictiva en dos ocasiones: si ha sufrido un proceso de aculturación masculina (de Luis et al., 2003) o si su ocupación es en una organización dedicada a actividades tradicionalmente femeninas o en un contexto en el que haya un predominio de mujeres en los puestos directivos (Cuadrado et al., 2004).

Las barreras internas por su parte, hacen referencia a factores contextuales o personales, tales como la edad o si las personas tienen o no cargas familiares (Ramos et al., 2002) (Sarrió et al., 2002). Estas características no generan diferencias significativas entre hombres y mujeres, aunque mediante mecanismos de imitación e interiorización pueden fomentar las actitudes asociadas a las identidades de género que son negativas para la promoción de mujeres, como por ejemplo decidiendo qué estudios son los más adecuados a cada género, llegando a actuar en muchas ocasiones como una *profecía autocumplida* en la que se anulan a ellas mismas (Sarrió et al., 2003). Este comportamiento del ser humano es explicado por la teoría de la *congruencia del rol de género* y su necesidad de sentirse parte del grupo (Barberá y Ramos, 2004) (de Lemus y Moya, 2004).

Otra de las teorías que explican el desigual acceso de las mujeres a los puestos directivos es el efecto cohorte, relacionado con la histórica incorporación tardía de las

mujeres a la educación (López, 2002) y al espacio profesional (Colomer, 2002), situación que se predice se equilibrará con el tiempo.

Wirth (2002) afirma asimismo que las desigualdades del mercado de trabajo - como la segregación ocupacional, la participación de la mujer en trabajos de menor calidad que los hombres o el reparto del tiempo según el género - son las que explican la formación de *muros y techos de cristal*.

Los principales obstáculos que citan los autores y autoras son la carencia de soportes y ayudas sociales para enfrentarse a las responsabilidades familiares (Ramos et al., 2002), así como el nivel de formación y profesional conseguido (Sarrió et al., 2002), influenciado por las expectativas sociales del rol tradicional femenino en lo relativo a la selección de la carrera o en el momento de acceso al mercado laboral (Vicente, 2003). Wirth (2002) plantea la eliminación de estos estereotipos sexistas en los programas educativos como elemento clave para romper el techo de cristal.

Debido a la creciente globalización de los mercados y el actual proceso de cambio que vivimos, las empresas de la Nueva Economía (de Luis et al., 2003) no se identifican con el estilo clásico del jefe transaccional orientado al mando y a la tarea, que no se adapta a las necesidades del momento, encontrándose el éxito en saber liderar a un grupo mediante el estilo transformacional orientado a las personas, basado en el uso del carisma, la empatía y la intuición o la colaboración entre los miembros, características asociadas al estereotipo femenino de dirección (Sarrió et al., 2002) (Sarrió et al., 2003). Barberá y Ramos (2004) van más allá, al afirmar que las organizaciones empresariales se plantean un perfil directivo andrógino con características etiquetadas tanto femeninas como masculinas.

Entre las estrategias para mejorar la competitividad que se plantean a las empresas destaca la importancia de aprovechar la diversidad de los recursos humanos disponibles (Ramos et al., 2002), recurrir a nuevas formas organizacionales, compartir las responsabilidades familiares, poner en marcha acciones positivas, redes de contactos o mentoría (Wirth, 2002). Las organizaciones también pueden incentivar las bajas paternales, instalar guarderías en sus instalaciones o llevar a cabo programas familiares que contribuyan favorablemente a la productividad y motivación de los empleados y las empleadas, evitando que este activo se vaya a la competencia, con el correspondiente gasto que esto genera (de Luis et al., 2003). Sarrió et al. (2002), sin embargo, advierten del peligro de estas medidas de flexibilidad en el trabajo, que pueden promover un

efecto contrario al pretendido, al reforzar la idea de que las mujeres son las que deben seguir asumiendo las responsabilidades familiares.

A las mujeres se les recomienda que se hagan más visibles y que establezcan redes de contacto (Sarrió et al., 2002) (Sarrió et al., 2003). Según Ramos et al. (2002) es fundamental que aparezca una *masa crítica* que sirva como modelo de referencia para otras mujeres y cambie el sistema de creencias actual. González (2001) explica la existencia de un *techo de cristal cultural* que ha invisibilizado durante muchos años a mujeres brillantes en la historia a causa de la subordinación de las mismas al control masculino.

Colomer (2002) sugiere que la forma de influir en las políticas y conductas sociales para que reduzcan las discriminaciones es hacer visible esta desigualdad de género. La transformación de la cultura organizacional se conseguirá mediante la educación de la sociedad en valores igualitarios para compartir las actividades productivas, relacionadas con el ámbito laboral y asociadas a los hombres, y reproductivas, relacionadas con el ámbito doméstico y asociadas a las mujeres, (Sarrió et al., 2002) e incorporando la perspectiva de género en las esferas económicas, políticas y culturales desde la estrategia del mainstreaming (Sarrió et al., 2003)

Varios artículos objeto de análisis plantean la dificultad que encuentran las mujeres en el acceso a puestos directivos en el sector educativo, cuestionando su objetividad institucional. Andreu (2002) y Vicente (2003) afirman que la presencia de mujeres docentes disminuye según asciende el nivel de enseñanza, de tal manera que los hombres ocupan en mayor medida los puestos que conllevan más responsabilidad. En las universidades, la representación de las mujeres disminuye a partir de la lectura de la tesis y su presencia como catedráticas es mínima. Las razones que estarían en el trasfondo serían el individualismo, la falta de solidaridad y las redes de contactos, que suelen estar formadas por hombres, que refuerzan la estructura piramidal del poder masculino (Andreu, 2002). Estos vínculos masculinos se perciben asimismo en la formación de los tribunales, constituidos en la mayoría de las ocasiones por hombres que tienen la creencia de que los varones son más aptos para los puestos directivos (Morgade y Arri, 2000).

Según Vicente (2003), estas redes informales de cooptación que forman *el grupo de iguales* es también parte de la *cultura masculinista* y justifican la exclusión de las mujeres mediante intereses comunes que ellos valoran como importantes, prácticas que se han ido construyendo durante años y no consideran sexistas, como que las relaciones

laborales importantes son entre hombres, o códigos implícitos que inciden negativamente en las mujeres. Andreu (2002) apunta que el diseño del ámbito público está creado e imbuido por esta *cultura de la masculinidad* y nos introduce en un inconsciente social en el que asumimos que las mujeres en un determinado momento de su vida abandonan o deben abandonar su trabajo para casarse y tener hijos.

Morgade y Arri (2000) analizan el caso de la educación en Argentina, donde el procedimiento del concurso para acceder a los cargos directivos en las escuelas se basa en la antigüedad de la persona y en los cursos de perfeccionamiento que haya realizado, lo que sitúa a las mujeres en una posición de desigualdad, ya que ellas salen y entran del sistema en mayor medida que los varones debido a sus actividades domésticas, y además los horarios de los cursos son difíciles de compaginar con su doble jornada laboral. En el sistema español hay autores y autoras que sostienen que si la selección del profesorado se realiza únicamente a través de méritos también se dificulta la promoción a las mujeres (Andreu, 2002), ya que las profesoras de universidad suelen realizar labores invisibles, poco valoradas profesionalmente y que no les generan prestigio, así, es frecuente que no figuren como responsables de los grupos de investigación o que sus nombres aparezcan en segundo lugar en las publicaciones (Vicente, 2003).

Otro sector en el que existe el techo de cristal es el de los medios de comunicación, así lo afirma López (2002) en su artículo cuando explica que la voz pública es masculina. El estudio refleja los motivos que impiden a las mujeres periodistas acceder a los puestos de dirección, que coinciden con los ya explicados: falta de igualdad de oportunidades y de confianza de los directivos en las capacidades femeninas.

Resumiendo, en esta segunda etapa los autores y autoras ponen de manifiesto las causas que generan el techo de cristal y las dividen en externas e internas a las mujeres, a las que se añaden otros obstáculos que son producidos por el desempeño de los roles femeninos. Otras teorías, por el contrario, afirman que esta situación de desigualdad es coyuntural y se solucionará con el tiempo. Se presentan asimismo estrategias para disminuir este desequilibrio dirigidas a las empresas y los poderes públicos. Y se analiza el fenómeno en dos sectores: el educativo y el de los medios de comunicación. Por último, algunos artículos señalan que la globalización comienza a demandar un cambio en el perfil del directivo tradicional, que se asocia más al estilo de liderazgo considerado femenino, lo que se podría considerar como un factor favorable a la hora de evitar el techo de cristal.

### **4.3. Tercer intervalo de la revisión: desde el año 2005 hasta el año 2009**

En esta etapa, la más amplia en cuanto a producción literaria, con 29 de las 64 referencias totales (lo que representa un 45%), nos encontramos con menos estudios estrictamente teóricos y un número amplio de investigaciones y análisis de carácter numérico, en diferentes entornos y sectores laborales.

Un hecho importante sucede en este periodo, la promulgación de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (LOIEMH) con la finalidad de “combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres”. En relación con la segregación vertical se fija el artículo 75 que pretende impulsar la “participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles tratando de alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres”, lo que supone que la representación de cada sexo se encuentre entre un 40% y 60%.

López (2007) y Tomás (2009) dividen en dos los factores o barreras que limitan el ascenso de la mujer a puestos directivos: factores sociales externos, referidos a la cultura de la organización y los estereotipos y creencias sobre el liderazgo y el género, y factores sociales personales o internos, entre los que se encuentran la motivación de logro, el compromiso laboral o la capacidad de liderazgo, entre otros, destacando el uso del término *síndrome del camaleón* para referirse a la conducta por la cual las mujeres tratan de adaptarse a la cultura organizacional masculina (Tomás, 2009), un enfoque diferente de la misma autora es el que clasifica los factores en: organizativos, culturales, educativos personales y políticos. Guil (2007) divide las barreras en personales en referencia al conflicto que sienten las mujeres con su papel; organizacionales, en lo relativo a los espacios y horarios confeccionados con un estilo masculino o la minusvaloración e invisibilización por parte de sus compañeros, y familiares, como causa de la educación de la familia de origen y las responsabilidades con la propia.

Valcárcel (2008) identifica los grandes sistemas en donde el techo de cristal funciona a pleno rendimiento: política, información, organizaciones empresariales, poder económico, saber, religión y creatividad. Cuadrado y Morales (2007) investigan el conjunto de variables psicosociales y organizacionales que afectan a hombres y mujeres que ocupan roles de líderes y subordinados, para conocer su poder discriminante, demostrando la importancia de que las mujeres tengan un alto grado de

identificación con la organización para llegar a ocupar puestos de responsabilidad en ella.

Osborne (2005), Cifuentes (2008) y Díez y Terrón (2009) enumeran los obstáculos que a su juicio las mujeres encuentran para ocupar los cargos directivos, como serían las costumbres sociales y la falta de apoyos de amigos y familiares, el reparto desigual de las tareas domésticas y familiares, vinculado al rol social atribuido adicionalmente a las mujeres, las culturas organizativas de orientación masculina, las expectativas de no adecuación de la mujer al cargo, la falta de modelos de identificación femenina, la postura de pasividad y conformismo social y el coste para la salud mental asociado al sentimiento de culpa de las mujeres por dedicar poco tiempo al cuidado de sus hijos e hijas. Aguirre (2008) apunta además a la peligrosidad de las empresas que negocian los contratos de forma individual, haciendo perder fuerza a las mujeres como colectivo.

En este periodo algunas investigaciones comienzan a analizar las motivaciones de las mujeres que han desempeñado puestos directivos. Entre los aspectos positivos destacan la mayor autonomía de las familias al haber una menor presencia de la madre en el hogar, la sensación de mayor valoración de las mujeres por parte de los suyos y también se destaca que las mujeres ejercen como modelos de coeducación, al demostrar que el ámbito público también es suyo, y convertirse en referentes en su entorno. Al mismo tiempo, también se señalan otros aspectos positivos para las mujeres como perder el miedo al poder, desmitificar el cargo, el desarrollo de nuevas capacidades, mejorar su autoconcepto y ampliar su visión de género (Díez y Terrón, 2009).

Se exponen los dos estilos de gestión de recursos humanos asociados a cada género, el estilo de cohesión masculina transaccional y el estilo protector femenino transformacional (Berenguer et al., 2005) (Martín et al., 2009), Cuadrado et al. (2008) afirman que el perfil de liderazgo que exigen las organizaciones en los últimos años es una mezcla de los dos anteriores que tiende a la androginia.

Los efectos del techo de cristal, también se analizan en estos artículos. Así se plantea que la brecha salarial no se explica por características ligadas a la productividad (Gradín y del Río, 2009), sino como una evidencia de la existencia del techo de cristal, que tal y como afirman Bucheli y Sanromán (2005) tenderá a ser mayor para los tramos superiores de ingresos que para los medianos o bajos. De la Rica et al. (2007) y Gradín y del Río (2009) corroboran el aumento del diferencial entre los salarios de hombres y mujeres para los percentiles superiores en el personal de mayor nivel educativo,



mostrando un nuevo patrón discriminatorio (al que denominan “suelos”) para las mujeres con menor nivel educativo, en el que el comportamiento se repite, siendo el diferencial salarial entre hombres y mujeres también más alto en los percentiles superiores de este nivel.

Uno de los sectores más estudiado sigue siendo el de la educación. Diez y Terrón (2009) muestran que en la escuela pública las mujeres predominan en los cargos directivos en primaria pero no en secundaria, mientras que en la escuela privada predominan de forma abrumadora los hombres como directores de centros en ambos niveles educativos.

Hornillo (2009), por su parte, estudia el fracaso escolar desde la perspectiva de género y cómo las construcciones sociales producen estereotipos sexistas que suponen un techo de cristal para el desarrollo de las mujeres, no sólo en el ámbito laboral, sino ya desde la escuela. Pone de manifiesto la teoría del *doing-gender* por la que la interiorización del sistema de valores sobre género presente en los contextos sociales influye en la construcción de la identidad personal y en las decisiones y metas futuras del alumnado, que legitima estas expectativas interiorizándolas adaptándose a ellas y cumpliéndolas (también lo refleja en su estudio Burin, 2008). Por último, considera que es trabajo de los pedagogos y las pedagogas desmontar estos estereotipos de género mediante programas de coeducación.

Ballarín (2005) ofrece datos que ponen de manifiesto la desigualdad existente en el entorno universitario español, las mujeres en 2005 sólo ocupaban cuatro de los 72 rectorados y un 12% de las cátedras. Guil (2007) añade que las mujeres tienen que ser 2,6 veces más productivas que los varones para que ambos sean considerados igual de competentes o que en el año 2006 todavía existían en España 30 áreas de conocimiento de un total de 196 en las que no había ni una sola mujer catedrática. El punto de inflexión o canal de escape de las graduadas aparece en el momento de la lectura de la tesis doctoral, momento que coincide y guarda relación con la edad en que se comienza a vivir en pareja y/o a tener descendencia (Guil, 2007).

Como soluciones para el ámbito educativo Guil (2007) recomienda, por un lado, intervenir en áreas tecnológicas, donde la presencia de las mujeres es escasa a consecuencia de los roles de género tradicionales que influyen en la elección de los estudios y, por otro, llevar a cabo una labor de concienciación a través de los medios de comunicación.

Tomás (2009) pone de manifiesto, asimismo la carencia de apoyo para conciliar la vida familiar y laboral a diferentes niveles (social, político,...). Ramírez y Arriaga (2006) destacan la importancia de los estudios de las mujeres, que las hacen visibles, recuperando zonas de sombra poco exploradas, redefiniendo las identidades femeninas y poniendo de manifiesto la violencia simbólica y el poco respaldo académico que tienen los estudios de mujeres, al no ser considerados “científicos”.

En lo referente al ámbito político Osborne (2005) presenta los dos mecanismos de acceso al poder organizativo: la libre competencia, que supone una selección objetiva, aunque esconde discriminaciones indirectas, y la cooptación, un sistema más discriminatorio, que se intenta controlar mediante acciones positivas y cuotas. La autora define a las primeras mujeres que ingresaron en las cúspides profesionales como *mujeres símbolo* y pone de manifiesto la importancia que tiene que las mujeres formen una minoría más amplia, de entre el 30% y 35%, para constituir una *masa crítica*, que implique un cambio cualitativo en las relaciones de poder y permita a la minoría utilizar los recursos de la organización para mejorar su propia situación. Para ello se pueden llevar a cabo acciones positivas con el fin de establecer una posición de equivalencia entre hombres y mujeres que influya en la cultura del grupo y cambie las estructuras de poder, creando nuevos roles y espacios femeninos. Verge (2008) en su estudio sobre la aplicación de la paridad legal obligatoria aprobada en marzo de 2007, llega a la conclusión de que la imposición de la cuota mínima del 40% de representación es insuficiente para garantizar la paridad, siendo necesarias medidas complementarias como las listas cremallera, entre otras.

Otro de los ámbitos de estudio de los artículos producidos en este periodo es el empresarial. Berenguer et al. (2005) analizan la posición directiva de la mujer en las cooperativas, llegando a la conclusión de que suelen estar localizadas en sectores tradicionalmente femeninos, relacionados con los servicios y en cooperativas de menor tamaño y antigüedad. Charlo y Núñez (2007) estudiaron la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones en las grandes empresas del territorio español, mostrando que sólo un 33% tenía alguna mujer en sus consejos de administración, reflejo de la escasa presencia femenina en este tipo de empresas, dado que las mujeres habitualmente convergen en empresas públicas y de carácter familiar. Ya que el sexo femenino suele estar concentrado en los departamentos de administración y de recursos humanos. Chaves (2009) investiga las causas por las que no progresan en los puestos de dirección internacional y solo representan el 3% de las personas expatriadas, esto es lo

que Burin (2008) denomina las “fronteras de cristal”, que se producen cuando las mujeres deben elegir entre la familia o el trabajo deslocalizado, algo que no suele suceder al género masculino.

El resto de estudios analizan la presencia femenina en sectores como las fuerzas armadas, donde las mujeres ocupan un 1,95% de los puestos de mando (Ricoy, 2006), el mundo de la abogacía (Navarro, 2007), la industria publicitaria, en el que sólo un 1% de las trabajadoras ocupa puestos de dirección y la probabilidad de un hombre de ascender a puestos directivos es 12 veces superior que la de una mujer (Martín, 2007), las empresas periodísticas, en las que la mitad de los periódicos no tienen mujeres en cargos directivos y hay aproximadamente seis hombres por cada mujer en los puestos de responsabilidad (Caro et al., 2007), los servicios públicos chilenos (García y Riquelme, 2008) y el ámbito de la prevención, donde aún es extraño encontrar a una mujer dirigiendo un departamento de Seguridad y Salud (Gutiérrez, 2008).

Este período de cinco años recoge la mayor producción científica sobre el techo de cristal en nuestro país, causada probablemente por el momento político vivido en esta etapa (2005-2009), en la que se promulgo la Ley Orgánica para la Igualdad. En este tiempo observamos que los estudios han evolucionado con respecto a las etapas anteriores, la tipología de factores que los diferentes artículos entienden que provocan el techo de cristal es más compleja y aparecen investigaciones en sectores diferentes a los estudiados hasta ese momento, como son las fuerzas armadas, la industria publicitaria o la prevención de riesgos laborales. Una cuestión importante, no contemplada en las investigaciones anteriores, a la que se presta atención en este momento consiste en el análisis de las motivaciones de las mujeres para ejercer puestos directivos.

En el ámbito universitario se hace visible que las mujeres reducen su participación académica a partir de la lectura de la tesis doctoral, debido a que por su edad se enfrentan a la difícil decisión de tener que elegir entre continuar sus estudios a tiempo completo o dedicarse a su familia, particularmente a la crianza, mientras que los varones científicos no tienen que afrontar este tipo de decisiones.

Se destaca la importancia que tienen las mujeres como colectivo social, en general, como masa crítica en el entorno político y como referente desde el ámbito educativo. También se estudia la relación que tiene el techo de cristal con la brecha salarial y el fracaso escolar. Por último, se resalta la importancia de feminizar las áreas tecnológicas y de visibilizar la presencia de las mujeres en las citadas áreas.

#### **4.4. Cuarto intervalo de la revisión: desde el año 2010 hasta el año 2014**

Desde 2010 a 2014 se produjeron 28 artículos, que al igual que en la etapa anterior se centran más en investigar el fenómeno del techo de cristal en diferentes contextos y no tanto en analizar las teorías explicativas del mismo.

Fernández et al. (2010) analizan la segregación ocupacional vertical en las PYMES, llegando a la conclusión de que la diferencia más significativa entre el personal directivo de las pequeñas y medianas empresas es que los varones tienen un menor grado de formación que las mujeres.

En relación a las grandes empresas Mateos et al. (2010) estudian la desigualdad de género en la participación en sus consejos de administración, en los que las mujeres representan sólo el 6,61%. Las mujeres suelen incorporarse a esos puestos en empresas familiares, cooperativas y no cotizadas en bolsa y en calidad de consejeras dominicales, no independientes o ejecutivas, lo que indica que su presencia es más bien significativa. Aunque la asignación ineficiente de las personas tenga un coste económico para las empresas, estas prefieren la homogeneidad en el grupo para evitar conflictos, encontramos mayor discriminación femenina en las organizaciones con consejos pequeños, de creación reciente y con mayor perfil de riesgo en sus resultados.

En el ámbito sindical, en este caso del sector sanitario de la comunidad valenciana, donde hay un 61% de médicas frente a un 39% de médicos, encontramos la investigación de Escribano et al (2010) que muestra la presencia de las mujeres en la negociación colectiva. De las personas que se presentan como candidatos y candidatas a las elecciones, el 24,45% son hombres y el 70,55% son mujeres. El porcentaje de elegidas tras las votaciones es del 54,89%, lo que supone que en términos absolutos hay más mujeres como representantes sindicales que hombres, pero proporcionalmente el número de candidaturas presentadas por mujeres con respecto a las masculinas era más del doble, por lo que se puede afirmar que sólo el 26% de las mujeres que se presentan como candidatas salen elegidas, demostrando que su presencia en los lugares donde se toman decisiones de relevancia para su futuro laboral no es proporcional al número de mujeres existentes en este sector feminizado. Otro estudio en el ámbito de la salud es el de Gil et al. (2011) que presenta las diferencias de género existentes en la especialidad de ginecología, poniendo de manifiesto la desproporción en la ocupación de puestos de responsabilidad y en la realización de actividades formativas, de investigación y quirúrgicas, que suelen realizar los hombres, prefiriendo las mujeres en su mayoría dedicarse a las categorías de fertilidad, reproducción asistida y medicina materno-fetal,

actividades relacionadas con la maternidad y crianza, que se asocian a los estereotipos de género.

La carrera universitaria sigue siendo uno de los ámbitos objeto de estudio más habituales. Así el estudio de Torres y Pau (2011) se centra en comparar el sistema de ciencia y tecnología alemán con el español, poniendo de manifiesto los obstáculos que encuentran las jóvenes alemanas en su carrera académica, ofreciendo como resultado unos peores datos en cuanto al género en el sistema alemán, siendo el líder inversor en investigación y desarrollo. Gómez-Álvarez y Patiño (2013) ofrecen los datos de la segregación vertical femenina en la carrera profesional en ámbito universitario para el conjunto de Europa (23%), así como por países. Padilla y Scott (2012) llevan a cabo una comparativa de la carrera académica en México, EEUU y Canadá de acuerdo a diferentes variables que constatan la baja representación de la mujer en los países de la región de América del Norte. Roldán et al. (2012) visibilizan la sobrerrepresentación masculina en las estructuras de poder, tanto en el ámbito académico como en el laboral, de una profesión feminizada como es el Trabajo Social, mostrando el número de estudiantes de la carrera, catedráticas, profesoras y colegiadas.

La prensa escrita es otra de las profesiones más recurrentes a la hora de investigar la segregación vertical femenina. Caro et al. (2011) presentan un estudio que muestra las principales barreras que se encuentran las periodistas en el acceso a los cargos de gestión. Bezunartea et al. (2012) comprueban la presencia de las mujeres en los periódicos, ofreciendo datos que demuestran que los medios de comunicación son un ámbito donde la paridad no existe en los puestos de dirección.

El resto de estudios publicados en esta fase tratan temas tales como los efectos que han tenido las cuotas obligatorias en los procesos de reclutamiento y en los perfiles de las diputadas en el Parlament de Catalunya (Verge, 2011); el techo de cristal en la dirección cinematográfica que relega a las mujeres a ocupaciones menos cualificadas como son la peluquería, el maquillaje y el vestuario (Roquero, 2012); la presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos cooperativos y su relación con los resultados económicos (Palomo et al., 2013) o el análisis de las orquestas como organizaciones similares a la empresas, en las que las mujeres se encuentran con un “muro de sonido” equivalente al techo de cristal (Querol, 2014).

Moral et al. (2012) analizan las diferencias de género en el tiempo de recuperación después de un accidente de trabajo entre hombres y mujeres, poniendo de manifiesto que el absentismo es de media tres días más para las mujeres que para los

hombres, aunque esta situación se invierte a medida que las mujeres ascienden en la escala ocupacional, mostrando un mayor compromiso y por lo tanto, reduciendo sus ausencias.

Pulido (2014) expone que las cualidades innatas de la mujer (la gestión del tiempo, el trabajo en equipo o las relaciones entre las personas, entre otras) coinciden con el perfil que se requiere hoy en día para los líderes. Presenta el techo de cristal como uno de los problemas con los que se encuentra la mujer en relación con el liderazgo y propone estrategias que deben incorporar las organizaciones para conseguir en su organización la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

Entre las medidas de actuación que los artículos plantean para evitar la exclusión de la mujer de los órganos de dirección están el establecimiento de medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familiar y un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres. Se plantea también la necesidad de poner en marcha incentivos a las empresas que realicen prácticas de buen gobierno promovidas por los organismos reguladores, así como el establecimiento de cuotas que acaben con los sesgos de valoración de las mujeres. Se pone el acento a conseguir un clima laboral integrador, prevenir los riesgos laborales desde la igualdad en la gestión, mejorar la imagen pública de la empresa siendo socialmente responsable con la igualdad de género o tener como referente a la LOI (Mateos et al., 2010) (Roldán et al., 2012) (Pulido, 2014). Fueyo y Fernández (2012) muestran el poder que tiene la Educación para el Desarrollo enfocada al género para enseñar el papel fundamental de las mujeres en el desarrollo humano, y en este sentido explican la utilidad de herramientas como el cine, que permiten llevar a la reflexión a la persona espectadora y potenciar el empoderamiento femenino.

Como ya ocurrió en la etapa anterior, se utiliza la expresión del techo de cristal como metáfora para referirse a un fenómeno no relacionado con el género femenino. En este caso Pezzeta (2011) lo utiliza para referirse a las restricciones existentes en la investigación sobre la enseñanza jurídica en las facultades de Buenos Aires.

Resumiendo, en esta etapa se investiga el techo de cristal en el ámbito empresarial y como novedad se diferencia, por un lado, a las PYMES, donde encontramos que a los directivos se les exige una menor formación que a las directivas, y por otro, a las grandes empresas, donde la presencia de las mujeres en los puestos más altos suele darse sobre todo en empresas de carácter familiar o cooperativas y si la comparamos con la de los varones tiene un mayor carácter simbólico.

La desigualdad de género en la carrera universitaria sigue siendo objeto de estudio. Se realizan comparativas de España con otros sistemas educativos europeos, así como con América del Norte. Asimismo se investiga el ámbito sindical y los medios de comunicación. También se estudian los efectos que han tenido las cuotas obligatorias que establecen la presencia equilibrada de diputados y diputadas en el Parlamento Catalán.

En el ámbito laboral se indaga sobre la relación que tiene el techo de cristal con los resultados económicos de los bancos cooperativos, así como con el absentismo laboral, debido a los accidentes de trabajo.

Por último, se plantean medidas de actuación enfocadas a la conciliación entre hombres y mujeres, tanto a nivel social como empresarial, apostando por actuaciones como, por ejemplo, el reparto equitativo de tareas domésticas y de cuidado.

## **5. EL TECHO DE CRISTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA: ANÁLISIS DE DATOS EMPÍRICOS**

En este apartado de la presente Tesis de Fin de Máster se analizará la magnitud del techo de cristal en la Administración Pública española. Se supone que este ámbito es más igualitario que el de la empresa privada ya que, tal y como establece el Estatuto Básico del Empleado Público en su artículo 54, el acceso y la promoción interna del personal responden a criterios objetivos de selección como son el mérito y la capacidad, que toman como base el principio constitucional de igualdad entre los sexos. Se trata de ver si efectivamente no hay discriminación, o si por el contrario, las mujeres en la Administración Pública se encuentran en una posición diferente a la de los varones.

El Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas elabora desde el año 1990, con carácter semestral y consulta gratuita en línea a partir del año 2009, el *Boletín estadístico del personal al servicio de las administraciones públicas. Registro central de personal*, un documento que presenta el número de personas efectivas en activo al servicio de las distintas administraciones públicas del territorio nacional. Los datos de la tabla 3 y el gráfico 3 nos demuestran que el sector público español se ha feminizado a lo largo de los años, ocupando las mujeres un 53,84% del personal total de la Administración General del Estado a 1 de julio de 2014 (último boletín publicado).

**Tabla 3: Personal al servicio de las administraciones públicas por sexo a 1 de julio**

|                  | 2014      | 2013      | 2012      | 2011      | 2010      | 2009      |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>TOTAL</b>     | 2.522.827 | 2.547.720 | 2.636.181 | 2.690.099 | 2.680.219 | 2.659.010 |
| <b>Hombres</b>   | 1.164.620 | 1.189.767 | 1.230.331 | 1.270.031 | 1.268.684 | 1.260.098 |
| <b>Mujeres</b>   | 1.358.207 | 1.357.953 | 1.405.850 | 1.420.068 | 1.411.535 | 1.398.912 |
| <b>% Mujeres</b> | 53,84     | 53,30     | 53,33     | 52,79     | 52,66     | 52,61     |

Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

**Gráfico 3: Personal al servicio de las administraciones públicas por sexo a 1 de julio**



Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Los datos de la tabla 4 muestran el número de hombres y mujeres en los órganos superiores de la Administración General del Estado. El gráfico 4 visibiliza el porcentaje de mujeres que ocupan estos puestos, y si bien es cierto que la evolución de los datos ha mejorado notablemente desde el año 1995 con un 14,42% hasta el año 2013 con un 32,77% de mujeres como altos cargos, no se cumple con la cuota paritaria mínima del 40% que recoge la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, en su disposición adicional segunda, para conseguir una representación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la Administración Pública española.



Estos datos ponen de manifiesto la barrera invisible existente que dificulta a las mujeres el acceso al núcleo duro del lugar donde se toman las decisiones que afectan a toda la sociedad

**Tabla 4: Órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado**

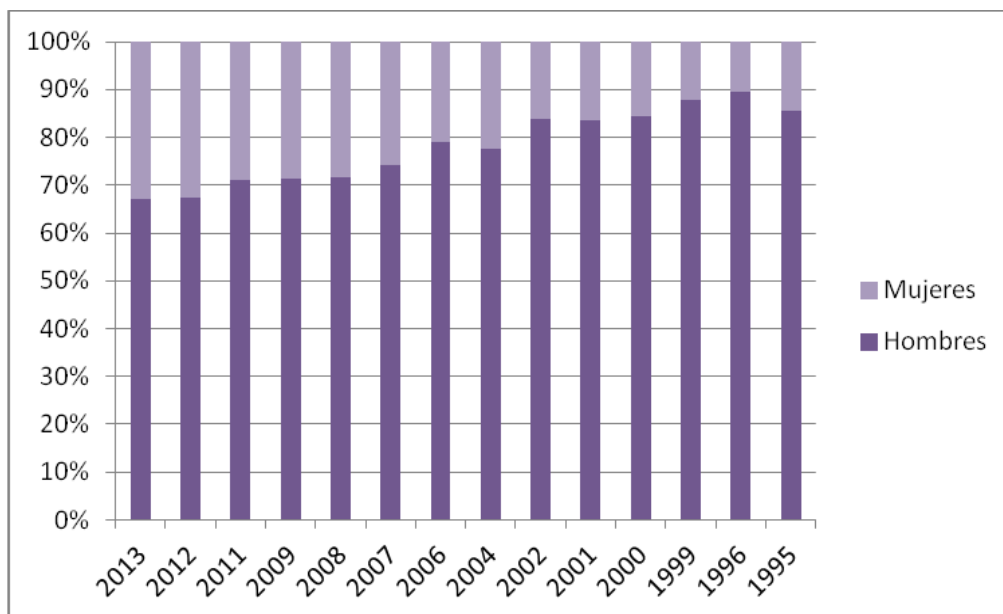
|                  | 2004  | 2002  | 2001  | 2000  | 1999  | 1996  | 1995  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>TOTAL</b>     | 368   | 347   | 354   | 345   | 305   | 332   | 326   |
| <b>Hombres</b>   | 286   | 291   | 296   | 291   | 268   | 297   | 279   |
| <b>Mujeres</b>   | 82    | 56    | 58    | 54    | 37    | 35    | 47    |
| <b>% Mujeres</b> | 22,28 | 16,14 | 16,38 | 15,65 | 12,13 | 10,54 | 14,42 |

|                  | 2013  | 2012  | 2011  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>TOTAL</b>     | 296   | 313   | 356   | 409   | 404   | 371   | 554   |
| <b>Hombres</b>   | 199   | 211   | 253   | 292   | 289   | 275   | 438   |
| <b>Mujeres</b>   | 97    | 102   | 103   | 117   | 115   | 96    | 116   |
| <b>% Mujeres</b> | 32,77 | 32,59 | 28,93 | 28,61 | 28,47 | 25,88 | 20,94 |

Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer

**Gráfico 4: Porcentaje por sexo de los órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado**



Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer

Dentro del personal público, se denominan funcionarios o funcionarias de carrera a aquellas personas trabajadoras que han superado un proceso de oposición para acceder al puesto. Este cuerpo funcional se divide en diferentes grupos acordes a la titulación exigida para oficiar el puesto. Para el acceso a los cuerpos del grupo A se exige estar en posesión del título universitario de Grado o equivalente, para el acceso al grupo B es necesario disponer del título de Técnico Superior, para el subgrupo C1 es necesaria la titulación de bachiller o técnico y, por último, para acceder al subgrupo C2 es necesario el título de graduado en educación secundaria obligatoria.

La tabla 5 muestra el número de hombres y mujeres que ocupan cada subgrupo y el gráfico 5 los traduce visualmente a porcentajes. Así comprobamos que el número total de funcionarias de carrera es ligeramente superior al de los hombres. Habiendo mayoría masculina en todos los grupos, excepto el C2 donde hay mayor porcentaje de mujeres, y que podríamos considerar como el más bajo de la escala de responsabilidades y poder, ya que el grupo E parece, por su escaso número de personal, dirigirse a la extinción.

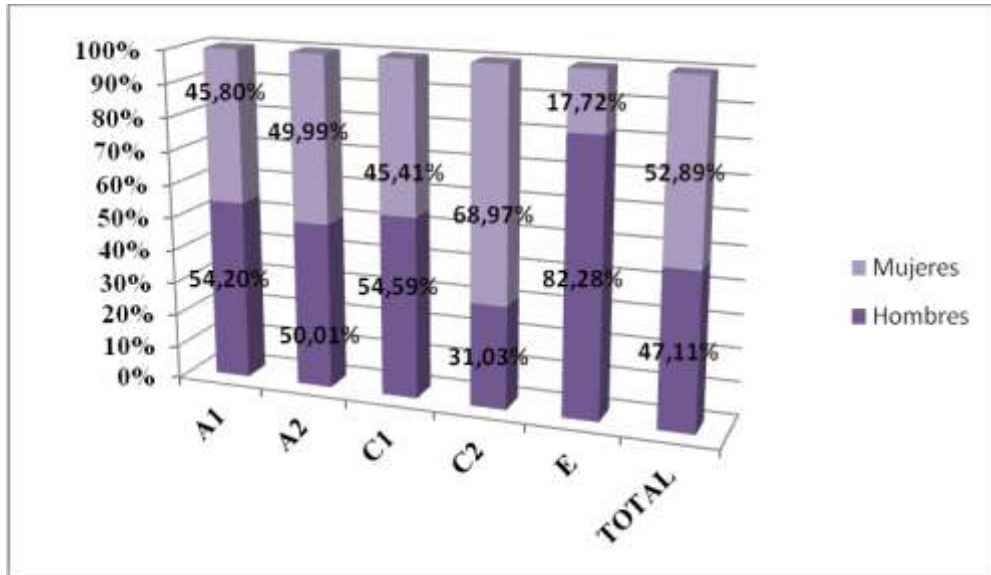
**Tabla 5: Personal funcionario de carrera por subgrupo y sexo a fecha julio de 2014**

|                | <b>A1</b> | <b>A2</b> | <b>C1</b> | <b>C2</b> | <b>E</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|--------------|
| <b>Hombres</b> | 10.481    | 12.258    | 30.784    | 12.385    | 260      | 66.168       |
| <b>Mujeres</b> | 8.855     | 12.252    | 25.610    | 27.527    | 56       | 74.300       |
| <b>TOTAL</b>   | 19.336    | 24.510    | 56.394    | 39.912    | 316      | 140.468      |

Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

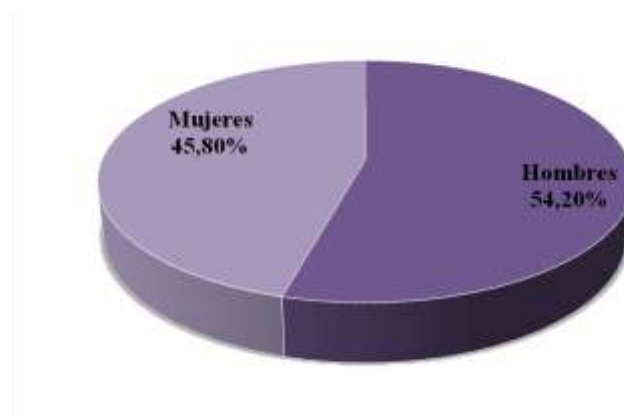
El grupo más alto de la escala es el denominado A1, las personas que ocupan este puesto ejercen las tareas de mayor poder y responsabilidad, tales como dirección, gestión y control. La tasa de las mujeres de este grupo A1 es menor que la de los hombres en diez puntos porcentuales: ellas forman el 45,80% y ellos el 54,20% del total.

**Gráfico 5: Representación por sexo de cada subgrupo del personal funcionario de carrera a fecha julio de 2014**



Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

**Gráfico 6: Tasa del personal funcionario de carrera de subgrupo A1 por sexo a fecha julio de 2014**



Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

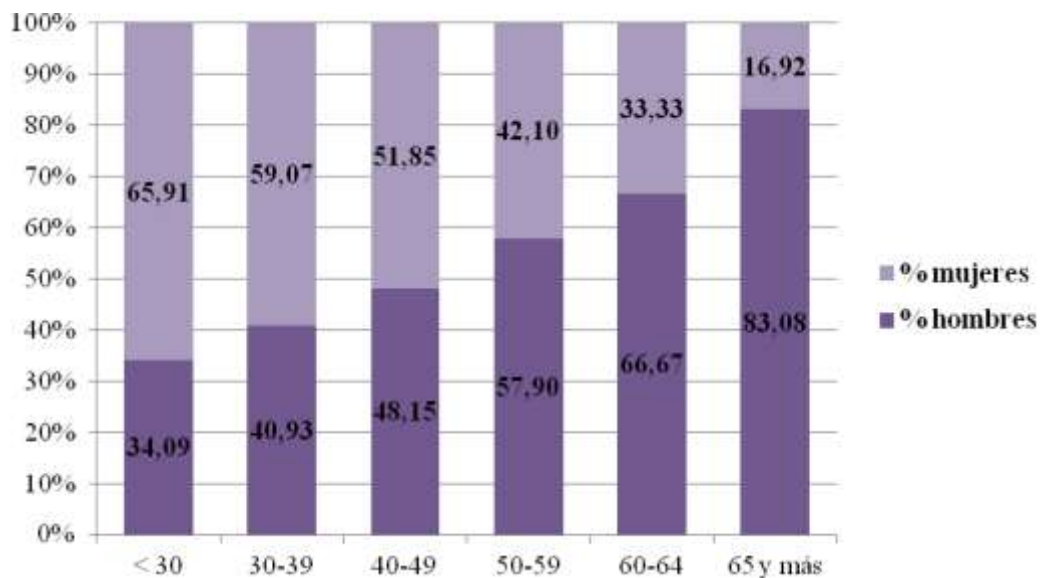
Si analizamos al grupo en función de las edades de sus componentes podemos observar como a menor edad del funcionariado de este grupo, mayor es la representación femenina (tabla 6 y gráfico 7).

**Tabla 6: Personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo e intervalo de edad a fecha julio de 2014**

|                | < 30 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-64 | 65 y más | TOTAL  |
|----------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|
| <b>Hombres</b> | 60   | 1.545 | 2.583 | 3.788 | 1.562 | 943      | 10.481 |
| <b>Mujeres</b> | 116  | 2.230 | 2.782 | 2.754 | 781   | 192      | 8.855  |
| <b>TOTAL</b>   | 176  | 3.775 | 5.365 | 6.542 | 2.343 | 1.135    | 19.336 |

Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

**Gráfico 7: Porcentaje del personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo a fecha julio de 2014**



Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Así, las mujeres conforman el 65,91% de las personas menores de 30 años y el 59,07% de las que tienen entre 30 y 39 años. En el intervalo de edad de 40 a 49 años las mujeres representan el 51,85% del total. En las franjas de más edad la situación se invierte, los hombres son mayoría, decayendo la representación femenina a un 42,10% para la franja de 50 a 59 años, a un 33,33% para la de 60 a 64 años y siendo mujeres tan sólo 17 de cada 100 personas mayores de 65 años.

Estos datos revelan la escasez de las mujeres de menor edad en los puestos altos de la función pública española, a pesar de su incorporación al empleo quedaron relegadas a puestos de categoría inferior supuestamente debido a su menor acceso a estudios universitarios. También se hace visible la superioridad numérica de las mujeres de menor edad sobre los varones en el momento actual.

Podría pensarse que con el paso del tiempo, a medida que se jubile el personal de mayor edad, la situación de igualdad será una realidad en los puestos directivos de la Administración Pública, pero ¿es posible que exista un techo de cristal dentro del propio grupo A1? Es decir, entre quienes ocupan los niveles más altos dentro del grupo más alto.

**Tabla 7: Personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo y nivel a fecha julio de 2014**

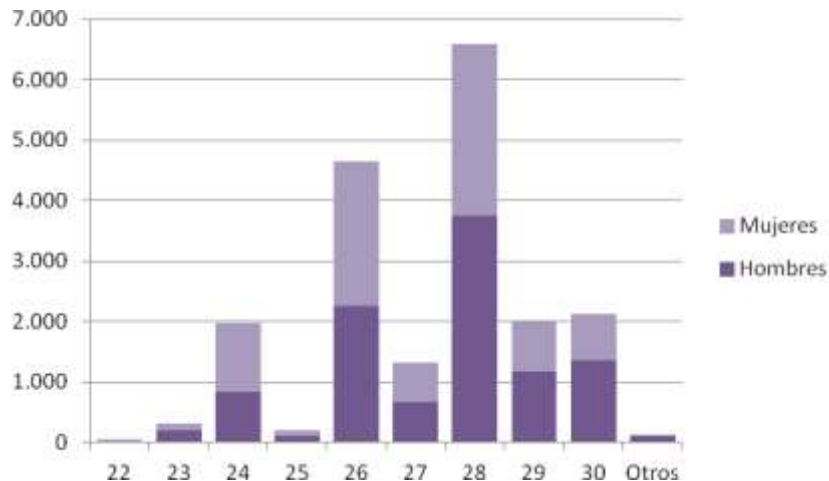
| Niveles      | Hombres | Mujeres | Total  | % mujeres |
|--------------|---------|---------|--------|-----------|
| <b>22</b>    | 20      | 32      | 52     | 61,54     |
| <b>23</b>    | 194     | 117     | 311    | 37,62     |
| <b>24</b>    | 842     | 1.130   | 1.972  | 57,30     |
| <b>25</b>    | 102     | 101     | 203    | 49,75     |
| <b>26</b>    | 2.256   | 2.385   | 4.641  | 51,39     |
| <b>27</b>    | 669     | 658     | 1.327  | 49,59     |
| <b>28</b>    | 3.744   | 2.843   | 6.587  | 43,16     |
| <b>29</b>    | 1.177   | 813     | 1.990  | 40,85     |
| <b>30</b>    | 1.369   | 759     | 2.128  | 35,67     |
| <b>Otros</b> | 108     | 17      | 125    | 13,60     |
| <b>Total</b> | 10.481  | 8.855   | 19.336 | 45,80     |

Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Los niveles de los puestos de trabajo que corresponden al grupo A1 van del 20 al 30, aunque por lo general las personas suelen entrar a ocupar el puesto 26 al aprobar la oposición. Conseguir ascender de nivel es cuestión de antigüedad y/o pruebas objetivas, aunque los puestos más altos suelen elegirse mediante libre designación.

El nivel 28 se corresponde con el puesto de jefe o jefa de área o consejero/consejera técnica, el nivel 29 con el de subdirector adjunto o subdirectora adjunta y el 30 con el de subdirector o subdirectora general.

**Gráfico 8: Personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 por sexo y nivel a fecha julio de 2014**



Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

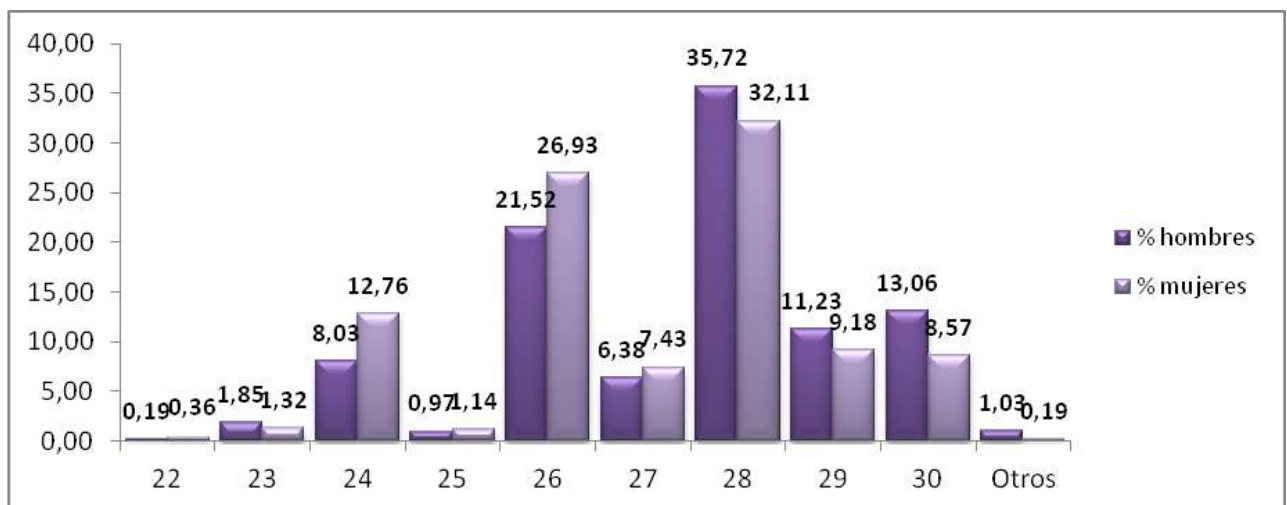
Los datos nos muestran que las mujeres rozan la paridad, ocupando el 43,16% del nivel 28, y el 40,85% del nivel 29. Sin embargo, las mujeres son minoría en los niveles más elevados del grupo A1. En el nivel superior, el 30, las mujeres alcanzan el 35,67%, por lo tanto los hombres constituyen el 64,33% del puesto más alto en la cúspide del funcionariado de carrera.

**Tabla 8: Número de personas funcionarias de carrera perteneciente al subgrupo A1 de cada sexo a fecha julio de 2014**

| Niveles      | Hombres       | % sobre el total | Niveles      | Mujeres      | % sobre el total |
|--------------|---------------|------------------|--------------|--------------|------------------|
| 22           | 20            | 0,19             | 22           | 32           | 0,36             |
| 23           | 194           | 1,85             | 23           | 117          | 1,32             |
| 24           | 842           | 8,03             | 24           | 1.130        | 12,76            |
| 25           | 102           | 0,97             | 25           | 101          | 1,14             |
| 26           | 2.256         | 21,52            | 26           | 2.385        | 26,93            |
| 27           | 669           | 6,38             | 27           | 658          | 7,43             |
| 28           | 3.744         | 35,72            | 28           | 2.843        | 32,11            |
| 29           | 1.177         | 11,23            | 29           | 813          | 9,18             |
| 30           | 1.369         | 13,06            | 30           | 759          | 8,57             |
| Otros        | 108           | 1,03             | Otros        | 17           | 0,19             |
| <b>Total</b> | <b>10.481</b> | <b>100,00</b>    | <b>Total</b> | <b>8.855</b> | <b>100,00</b>    |

Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

**Gráfico 9: Porcentajes sobre el total de cada sexo del personal funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1 a fecha julio de 2014**



Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Del total de funcionarias del grupo A1 (8.855) sólo 759 han alcanzado el nivel 30, lo que supone un 8,57% del total frente a los hombres que representan un 13,06%. Comparando los datos para el nivel 29, lo han alcanzado 813 de las 8.855 mujeres que conforman el grupo A1, un 9,18% sobre el total de su sexo, mientras que los hombres de este nivel constituyen el 11,23% con un total de 1.177 funcionarios.

Por el contrario, el porcentaje de las mujeres es mayor que el de los hombres en los niveles más bajos (24 y 25) y en el nivel habitual de acceso por oposición (26). Esto nos hace pensar que las mujeres que consiguen acceder al grupo A1, un grupo al que parece que no encuentran obstáculos de acceso hoy en día, se estancan en los niveles más bajos, cooptando los hombres los puestos de mayor poder.

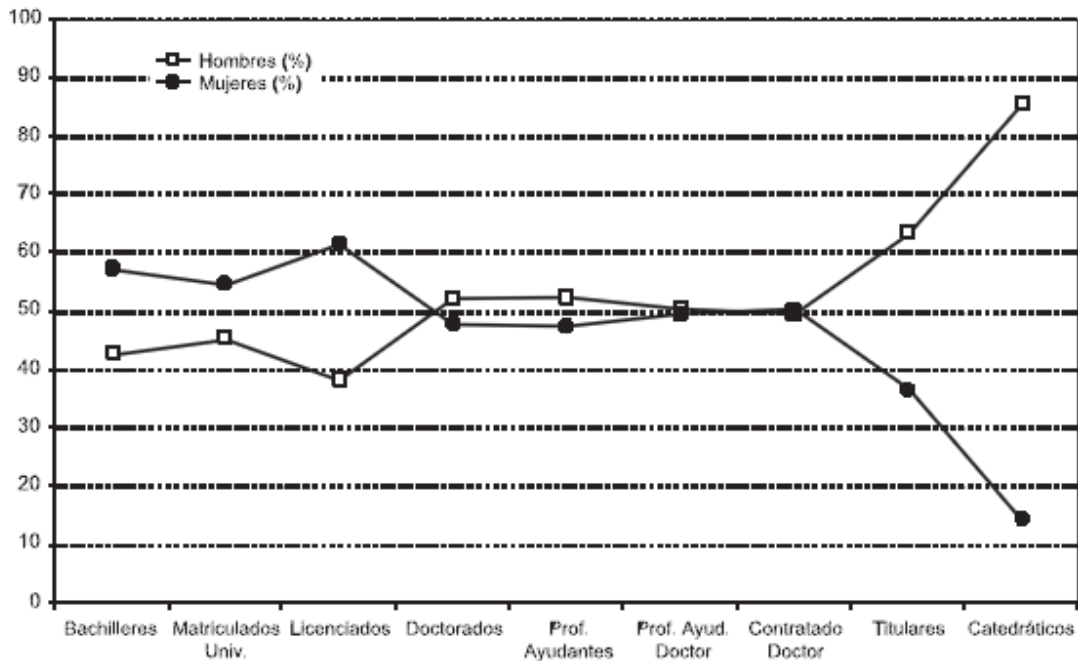
Por lo tanto, los datos demuestran la no existencia de la infrarrepresentación femenina tanto en el grupo funcional de carrera A1 pero sí dentro del mismo en su división por niveles. Se pone de manifiesto la tendencia de promocionar más a los hombres que a las mujeres en el acceso a los puntos directivos, siendo la diferencia de género de 7 puntos porcentuales para el ejercicio de los puestos de subdirector/subdirectora y subdirector adjunto/subdirectora adjunta.

En conclusión, los datos mostrados en este apartado presentan la situación de desigualdad de género en los niveles de mayor responsabilidad de la Administración Pública, aquellos para cuya provisión no hay pruebas objetivas sino discrecionalidad. Se pone de manifiesto la existencia de un techo de cristal, una barrera invisible que impide y dificulta a las mujeres el acceso a los puestos más elevados de la institución, una barrera que si tenemos en cuenta los datos de presencia y rendimiento de las mujeres en el sistema universitario se hace más evidente si cabe.

Los registros sobre educación universitaria ponen de manifiesto un aumento de la presencia femenina a lo largo de los años, situándose en la actualidad en un porcentaje mayor de mujeres que hombres, que además obtienen mejores calificaciones en su rendimiento académico (González y Pau, 2011). Pero también muestran el desfase que se genera entre ambos sexos al finalizar los estudios, cuando la presencia femenina en los puestos de responsabilidad se reduce. La representación gráfica del sistema universitario español es el llamado modelo de tijera (gráfico 10), que demuestra como las mujeres van siendo apartadas con el paso del tiempo y son los hombres los que permanecen en los puestos superiores de la carrera académica, como profesores titulares y catedráticos.



**Gráfico 10: La carrera académica en España**



Fuente: INE y Torres y Pau, 2011

De este modo, nos cuestionamos si la igualdad formal que encontramos en las leyes y teorías políticas termina por convertirse en real, y si es necesaria una reforma de estas propuestas y políticas aplicando la transversalidad del género.

## **6. EL TECHO DE CRISTAL EN LOS PLANES DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS MUJERES**

En este apartado nos centraremos en analizar el enfoque y tratamiento que se le da al fenómeno del techo de cristal en los políticas públicas de igualdad en España, poniendo especial atención a las alternativas y soluciones que se proponen para eliminar las barreras que impiden el acceso de las mujeres a las cúpulas del poder dentro de las organizaciones.

Estas políticas se articularon a partir de los Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (PIOM), desde el año 1988 hasta el año 2006, y en los Planes Estratégicos de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PEIO), a partir de la promulgación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva

de Mujeres y Hombres (LOIEMH) hasta la actualidad. La elaboración de estos documentos significó la creación de un marco de referencia que contiene la previsión de acciones y objetivos a cumplir en materia de género por todos los órganos y agentes sociales implicados.

El Instituto de la Mujer fue creado en 1983 como el organismo del Gobierno responsable de aplicar el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, con el fin de conseguir el pleno desarrollo del sexo femenino en la vida económica, política, laboral y cultural del país. Una de las actuaciones primordiales del Instituto es la promoción y difusión de políticas específicas dirigidas a mejorar la situación de discriminación que sufren las mujeres por el hecho de serlo.

Es preciso señalar que cada plan conlleva la propuesta de realizar, antes de finalizar el periodo de vigencia previsto en cada uno, un informe que exponga el grado de cumplimiento alcanzado, las actuaciones puestas en práctica y las causas que hayan motivado la no realización de alguna de las actividades previstas, así como su incidencia social. El análisis de estos informes no se llevará a cabo en la presente investigación, pero se plantea el interés del tema para estudios futuros.

### **6.1. I Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1988-1990)**

En relación al área de actuación del empleo y las relaciones laborales, el plan destaca la escasa presencia de mujeres en la ocupación de puestos de responsabilidad, tanto en el sector público como en el privado.

Se proponen dos objetivos para solucionar el problema del techo de cristal. El primero de ellos (objetivo 3.4) se centra en la promoción de una presencia igualitaria de las mujeres en los distintos cuerpos y niveles de la Administración Pública, especialmente en los puestos de responsabilidad. Para la consecución de este objetivo se plantea llevar a cabo una actuación concreta (actuación 3.4.1) que trata de identificar y eliminar la discriminación en el acceso y la promoción en la Administración Pública, mediante planes de acción positiva que garanticen la presencia de mujeres en niveles y puestos de trabajo tradicionalmente masculinos.

Se plantea asimismo la eliminación de la especificación de sexo y estado civil en las convocatorias de las pruebas selectivas de la Administración del Estado (actuación 3.4.2) y la implementación de un programa de becas dirigido a atender los casos de mujeres solas con cargas familiares, con el fin de que puedan preparar las pruebas de

acceso y promoción a la función pública en condiciones de igualdad respecto a los y las demás aspirantes (actuación 3.4.4).

Otro de los objetivos (objetivo 3.5) señala la segregación ocupacional por razón de género existente en España y trata de alentar a las empresas, tanto del sector público como privado, para que promuevan el acceso igualitario de las mujeres al empleo y su promoción a puestos de responsabilidad, especialmente en los sectores tradicionalmente masculinos y en los relacionados con las nuevas tecnologías. Las actuaciones que se plantean son: por un lado, informar a las empresas de las ventajas que pueden obtener si deciden emprender en programas de acción positiva (actuación 3.5.1), y por el otro, facilitar la información y el diseño del proyecto de estas acciones a las empresas que decidan cumplirlas (actuación 3.5.2).

## **6.2. II Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1993-1995)**

Este segundo plan parte del predominio masculino en la toma de decisiones colectivas y plantea la necesidad de favorecer la participación de las mujeres en dichos procesos, condición imprescindible para reforzar y dar eficacia a las transformaciones democráticas y como un principio de convivencia esencial para que la sociedad avance.

Encontramos referencias al techo de cristal en tres de los diez grandes objetivos del plan. La primera de las reseñas se encuentra en el objetivo general segundo, relacionado con el ámbito educativo, que plantea entre sus objetivos específicos el de desarrollar en ese ámbito acciones positivas que favorezcan la participación equilibrada de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad (objetivo 2.8), llevando estas actuaciones a todos los niveles educativos tanto en el ámbito docente como administrativo y de servicios (actuación 2.8.2).

En el ámbito laboral se incorpora como objetivo concreto fomentar el uso de acciones positivas dentro de la empresa (objetivo 3.8), con actuaciones que refuercen las capacidades de las mujeres en los ámbitos directivos, tales como planes de carrera específicos o encuentros para el debate e intercambio de ideas entre ellas (actuación 3.8.4).

Por último, este plan prevé un ámbito de actuación específico dirigido a propiciar el acceso de las mujeres a puestos de dirección (objetivo 7). La existencia de este objetivo deriva de los resultados obtenidos en los estudios y encuestas realizados

durante la vigencia del I Plan para la Igualdad, que pusieron de manifiesto que es uno de los principales problemas que se encuentran las mujeres en su desarrollo profesional.

Este apartado general se divide en objetivos más concretos dirigidos a los ámbitos organizativos de la empresa privada, la empresa pública y la Administración. Entre los dirigidos a la Administración Pública, se prevé incrementar el número de mujeres en los niveles superiores de la carrera administrativa (objetivo 7.2) mediante diferentes actuaciones. Así, se plantea realizar un estudio sobre el desarrollo de la carrera profesional del personal funcionario del Grupo A analizando los distintos factores que puedan influir en las carreras de hombres y mujeres (actuación 7.2.1). Se promueve la elaboración de programas de formación para el personal directivo de la Administración sobre políticas de igualdad de responsabilidades (actuación 7.2.2). Se realiza un seguimiento anual de la presencia femenina en los altos cargos y puestos de responsabilidad de los diferentes departamentos ministeriales (actuación 7.2.5) o, entre otras actuaciones, se propone suscribir un acuerdo entre la Dirección General de la función pública y el Instituto de la Mujer para constituir un Banco de Datos de curricula de mujeres directivas y predirectivas (actuación 7.2.7).

Para incrementar el número de mujeres directivas en las empresas públicas (objetivo 7.3) se plantean actuaciones de suscripción de convenios con diferentes organismos públicos para promover el desarrollo de un plan de igualdad de oportunidades. El objetivo concreto conducente a incrementar el número de mujeres en puestos directivos en las empresas del sector privado (objetivo 7.4) se desarrolla en actuaciones de sensibilización sobre la conveniencia de incluir mujeres en los Comités de Dirección de las empresas (actuación 7.4.1) o suscripciones de acuerdos con las empresas que lo deseen para que adopten medidas para el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad (actuación 7.4.3).

### **6.3. III Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1997-2000)**

Este plan establece diez áreas de actuación para cada una de las cuales se plantean medidas concretas, la cuarta de estas áreas está relacionada con el poder y la toma de decisiones ante el desequilibrio cuantitativo y cualitativo en la participación social de las mujeres.

En esta área se establece un único objetivo que consiste en favorecer una participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones

(objetivo 4.1). Las actuaciones que se recomiendan para llevarlo a cabo son cinco. En primer lugar, analizar y difundir las barreras que obstaculizan la participación de las mujeres en la toma de decisiones para establecer estrategias que permitan superar dichas barreras (actuación 4.1.1). En segundo lugar, apoyar los programas dirigidos a que las mujeres adquieran formación y habilidades para acceder a los puestos de decisión (actuación 4.1.2). La tercera actuación consiste en apoyar y suscitar iniciativas que den ejemplos de buenas prácticas en los diferentes sectores en los procesos de toma de decisiones y realizar programas de intercambio de experiencias con el fin de generalizar estas acciones (actuación 4.1.3). La cuarta, apoyar los esfuerzos de las asociaciones y organizaciones de todos los sectores de la sociedad encaminados a fomentar el acceso de las mujeres a los procesos de toma de decisiones, así como a una participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los órganos decisorios (actuación 4.1.4). Y, por último, mejorar la recogida de datos estadísticos para determinar los progresos de las mujeres en la toma de decisiones en el sector público y privado (actuación 4.1.5).

#### **6.4. IV Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (2003-2006)**

En la introducción del plan se expone que el objetivo fundamental para este cuatrienio es introducir la dimensión de igualdad de oportunidades en todas las políticas y acciones realizadas, esto es, potenciar el *mainstreaming* de género, manteniendo acciones positivas en las áreas que sean necesarias políticas específicas de igualdad de oportunidades.

Las medidas específicas que incluye el plan se articulan en ocho áreas prioritarias, siendo una de ellas la participación en la toma de decisiones, en la que se trata de impulsar la presencia de las mujeres en la esfera de la política, la economía y la sociedad y fomentar su promoción profesional en las administraciones públicas.

Son tres los objetivos enmarcados en esta área. El primero de ellos pretende promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones políticas (objetivo 3.1) con actuaciones que mejoren la recogida de datos oficiales sobre la participación y resultados de mujeres y hombres en los procesos electorales (actuación 3.1.1) y campañas de sensibilización que animen a las mujeres a participar en la vida política para concienciar a la sociedad de la utilidad y beneficios que ello comporta (actuación 3.1.2).

El segundo de los objetivos trata de impulsar la igualdad de acceso y la plena participación de las mujeres en las estructuras de poder y toma de decisiones en todos los ámbitos sociales, políticos, económicos y culturales (objetivo 3.2). En este sentido, se plantean actuaciones dirigidas a investigar las causas que impiden o dificultan este acceso (actuación 3.2.1), desarrollar actividades para impulsar la presencia de mujeres en estos ámbitos (actuación 3.2.2), así como la participación equilibrada en los comités y grupos de personas expertas creados por la Administración General del Estado (actuación 3.2.4). Se prevén actuaciones que traten de impulsar la carrera docente de las mujeres en la Universidad, mediante ayudas para la realización de trabajos de investigación (actuación 3.2.5). Y también se insta a fomentar una participación igualitaria en la elaboración de las plataformas de negociación y en las mesas negociadoras de convenios colectivos (actuación 3.2.9).

El último de los objetivos pertenecientes al ámbito del poder y la toma de decisiones intenta fomentar la promoción profesional de las mujeres en las administraciones públicas (objetivo 3.3). Las actuaciones que se proponen van dirigidas a crear mecanismos que permitan realizar un seguimiento de la situación profesional de las mujeres en la función pública para detectar las posibles discriminaciones, directas o indirectas, que puedan producirse (actuación 3.3.1), potenciar las bases de datos de funcionarias pertenecientes a los cuerpos superiores con el fin de facilitar su promoción a puestos directivos (actuación 3.3.2) e impulsar la presencia equilibrada de ambos sexos en los tribunales de selección y promoción de la Administración (actuación 3.3.3).

### **6.5. Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2008-2011)**

La aprobación periódica por parte del Gobierno de un plan estratégico de Igualdad de Oportunidades que establezca las medidas necesarias para conseguir la igualdad entre mujeres y hombres y eliminar la discriminación por razón de sexo tiene su fundamento jurídico en el artículo 17 de la LOIEMH. Este primer PEIO se inspira en los principios básicos de no discriminación e igualdad que desarrolla en cuatro principios superiores: la redefinición del modelo de ciudadanía, el empoderamiento de las mujeres, la transversalidad de la perspectiva de género y la innovación en los ámbitos científico y tecnológico.

Los ejes de actuación del plan estratégico son doce, y en dos de ellos se hace referencia al techo de cristal. El eje 1 pone de manifiesto la escasa participación política y social de las mujeres. Los objetivos que plantea para combatir esta escasez van dirigidos a alcanzar una composición equilibrada entre mujeres y hombres tanto en el ámbito político (objetivo 1) como en el de la Administración del Estado (objetivo 2), el poder judicial (objetivo 3), la dirección de las empresas (objetivo 4) o los medios de comunicación (objetivo 5).

Algunas de las actividades que se recomiendan en este eje favorecen la financiación a organizaciones de mujeres, organizaciones sindicales y partidos políticos para que desarrollen programas de formación sobre liderazgo y participación política (actuación 1.3). Se incorporan medidas para lograr la participación equilibrada en los órganos colegiados (actuación 2.1) y la implementación de las Comisiones de Igualdad en el poder judicial (actuación 3.1). Se prevé también promover la formación de mujeres directivas en las empresas de más de 250 personas trabajadoras (actuación 4.4). se trata también de elaborar planes específicos de igualdad para RTVE y la Agencia EFE (actuación 5.2).

El eje 4 se centra en el ámbito de la educación, con el objetivo concreto de promocionar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección, participación y toma de decisiones del sistema educativo (objetivo 2). Para lograr dicho objetivo se sugieren actividades de sensibilización y formación mediante incentivos (actuación 2.1), a través de medidas de conciliación de la vida familiar, laboral y personal (actuación 2.2) y con la creación de comisiones de asesoramiento (2.3), entre otras.

## **6.6. Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2014-2016)**

Este plan estratégico es el último publicado y está vigente en la actualidad. Se articula en siete ejes, uno de ellos enfocado al ámbito de la participación política, económica y social (eje 4) que se desarrolla en tres objetivos específicos, dos de ellos relacionados con el techo de cristal.

El primer objetivo persigue aplicar el principio de presencia equilibrada entre hombres y mujeres en el ámbito público (objetivo 4.1), mediante dos líneas de actuación: la de analizar la presencia de ambos sexos en los puestos de representación y

decisión política y la de promover la participación de mujeres en puestos de representación y dirección de la Administración General del Estado. Se plantean medidas de seguimiento periódico (medida 79), detección de posibles dificultades (medida 80) y elaboración de informes con los datos recogidos (medida 82).

El segundo de los objetivos trata de incrementar la participación de las mujeres en las esferas de decisión del ámbito económico (objetivo 4.2), a través de una línea de actuación que establece medidas como la elaboración de informes periódicos sobre la composición de los consejos de administración de las empresas con participación pública (medida 83), acciones formativas específicas para mujeres predirectivas o directivas de empresas (medida 85) y medidas de sensibilización (medida 88), entre otras.

Este plan, como el anterior PEIO, también hace referencia en el eje relacionado a la educación (eje 5), planteando la necesidad de distribuir de forma equilibrada al profesorado masculino y femenino en los puestos de dirección de los centros educativos.

## **7. CONCLUSIONES**

Terminamos el presente Trabajo Fin de Máster sobre las desigualdades que sufren las mujeres en los puestos directivos con las conclusiones a las que hemos llegado con la realización del mismo.

En primer lugar, a través de la revisión bibliográfica hemos podido observar la evolución de las investigaciones sobre el fenómeno del techo de cristal en nuestro país desde el año 1994 hasta el año 2014. En los primeros años, la producción de estudios sobre el tema fue escasa y aumentó en el año 2007, hasta el año 2013, cuando se produjo una disminución en el número de artículos dedicados a esta cuestión.

Dividimos el periodo de análisis de veinte años en cuatro intervalos de cinco años cada uno. En los primeros años los artículos objeto de análisis tienen un contenido más teórico, dirigido a tratar de entender en qué consiste el techo de cristal, haciéndolo visible y resaltando la importancia de crear redes de mujeres para eliminar este tipo de discriminación. En el segundo intervalo, los estudios se centraron en analizar las causas de este fenómeno, dividiéndolas en externas e internas a las propias mujeres. Asimismo, se empezó a indagar sobre esta desigualdad en determinados sectores como, por ejemplo, el educativo. Es necesario destacar que, en estos años, son pocos los estudios



que se centran en buscar medidas y recomendaciones que palien las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en los puestos de poder.

El tercer y cuarto intervalos fueron menos teóricos y trataron, sobre todo, de analizar el techo de cristal desde un punto de vista empírico, en diferentes ámbitos y relacionándolo con variables de tipo económico y empresariales. Además, en la tercera etapa se estudiaron con profundidad las barreras que causan esta desigualdad y las investigaciones comenzaron a interesarse por las motivaciones que hacen a las mujeres optar a los puestos directivos pese a las dificultades que se encuentran para ejercerlos. La cuarta etapa se centró en analizar los diferentes ámbitos objeto de estudio en mayor profundidad, así aparecen investigaciones que estudian el fenómeno en las pequeñas y medianas empresas, comparándolo con lo que sucede en las grandes. Se realizaron asimismo comparativas con los sistemas educativos de otros países y se trató de probar en qué medida este tipo de discriminación se relaciona con resultados económicos y/o con la tasa de absentismo empresarial. Esta última etapa finaliza con la proposición de medidas enfocadas a la conciliación entre el trabajo remunerado y no remunerado de varones y mujeres.

La segunda parte del trabajo estudia, a través de datos estadísticos y registros administrativos, la magnitud del problema del techo de cristal dentro del sector de la Administración Pública, un sector feminizado, ocupado en mayor medida por mujeres. Los datos femeninos en los puestos directivos de este ámbito han mejorado de forma notable desde el año 1994 hasta la actualidad, pero sin llegar a cumplirse la cuota paritaria del 40% de representación mínima. También se pueden observar las diferencias por sexo y edad dentro del grupo A1, el más alto de la escala funcionarial, donde las mujeres tienen una mayor representación en los intervalos de edad más bajos y se invierten los datos a medida que aumenta la edad del personal.

Los resultados han demostrado que, si bien existe paridad en el grupo A1, la selección de los puestos más altos dentro de este grupo, es decir en los niveles 29 y 30, no es imparcial, estando presente la barrera invisible que impide a las mujeres ascender a esos puestos.

Por último, mediante el análisis de los Planes de Igualdad publicados en España se puede apreciar la evolución del tratamiento del techo de cristal en las políticas públicas. En el primer plan publicado se propone la promoción de las mujeres en dos ámbitos diferenciados: la Administración Pública y la empresa privada. Para ello se proponen mayoritariamente actuaciones de fomento de la igualdad de oportunidades, si

bien también aparecen algunas medidas dirigidas a facilitar la transversalidad y el empoderamiento femenino, por ejemplo, mediante becas para las mujeres solas que tienen cargas familiares. El segundo plan también incorpora la lucha contra el techo de cristal como un objetivo concreto, planteando la importancia de lograr la igualdad en los puestos directivos, particularmente en el ámbito educativo. Se proponen acciones de empoderamiento, como planes de carrera específicos para mujeres y actuaciones de fomento de la igualdad de oportunidades en la formación del personal directivo, así como mediante la instauración de planes de igualdad.

El tercer plan se centra en la participación equilibrada de ambos sexos en los puestos de dirección, sin diferenciar ámbitos de actuación y dentro de un solo objetivo. Para ello se incorporan algunas acciones positivas dirigidas a la promoción y el empoderamiento de las mujeres. En el cuarto plan se diferencia entre los ámbitos político, social, económico, cultural y la Administración Pública. Las actuaciones propuestas van desde el empoderamiento, a través del impulso de la carrera docente de las mujeres, a las acciones positivas, que fomentan la participación igualitaria de las mismas en la negociación de los convenios colectivos y en los tribunales de selección de la Administración.

En último lugar, los dos últimos PEIO se refieren al techo de cristal en los apartados dedicados a participación política, económica y social y en el eje educativo. El primer plan favorece a aquellas asociaciones que planteen medidas de liderazgo femenino y empoderamiento de las mujeres. El segundo plan, por su parte, proyecta medidas de análisis y evaluación de informes sobre la situación femenina en diferentes ámbitos, así como medidas de sensibilización social sobre la cuestión del techo de cristal.

Finalizamos este Trabajo Fin de Máster apuntando la necesidad de conseguir la igualdad de géneros en todos los ámbitos de la vida. Se puede considerar el empleo público un sector cercano a cumplir la representación equilibrada, con el objetivo pendiente de alcanzar la paridad en sus puestos más altos. No hay que olvidar lo importantes y fundamentales que son las medidas y políticas públicas de igualdad que apoyan a las mujeres en la promoción de su carrera profesional y les facilitan la conciliación de su vida personal, familiar y laboral y que además sirven de ejemplo para el resto de ámbitos laborales y para la concienciación social.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, Marta. 2008. "El techo sigue siendo de cristal". *Comunicación: estudios venezolanos de comunicación* 144: 36-40.
- Alguacil Gómez, Julio. 2011. *Cómo se hace un trabajo de investigación en sociología*. Madrid: La catarata.
- Andreu, Silvia. 2002. "La carrera académica por género (a propósito de dos investigaciones recientes)". *Revista complutense de educación* 13 (1): 13-31.
- Bagues, Manuel F. y Berta Esteve-Volart. 2010. "Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment". *Review of Economic Studies* 77 (4): 1301-1328.
- Ballarín Domingo, Pilar. 2005. "El techo de cristal de los estudios de las mujeres". *Crítica* 55 (923): 53-56.
- Barberá Heredia, Esther y Amparo Ramos López. 2004. "Liderazgo y discriminación de género". *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología* 57 (2): 147-160.
- Beltrán, Miguel. 2000. "Cinco vías de acceso a la realidad social" en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Comps. García Ferrando, M., Ibáñez, J. y Avira, F. Madrid: Alianza. 15-55.
- Berenguer Contrí, Gloria, Vicente Ramón Torcal i Tomás, Amparo de la Torre Fernández y Elvira Cerver Romero. 2005. "El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas". *CIRIEC –España. Revista de economía pública, social y cooperativa* 50: 123-150.
- Bezunartea Valencia, Ofa, María del Mar García Gordillo y Ana Rodríguez Rey. 2012. "La mujer como cargo y como fuente en la prensa escrita. La paridad no llega a las noticias". *Ámbitos: Revista internacional de comunicación* 21: 233-256.
- Booth, Chris. 1998. "Romper el techo de cristal". En *La vida de las mujeres en las ciudades: la ciudad un espacio para el cambio*. Coords. Chris Booth, Jane Darke y Susan Yeandle. Madrid: Narcea. 213-218.
- Borderías, Cristina, Cristina Carrasco y Carmen Alemany. 1994. *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. Barcelona: Icaria.
- Boyd, Karen S. 2008. "GLASS CEILING". En *Encyclopedia of Race, Ethnicity and Society*. Ed. Richard T. Schaefer. California: SAGE. 549-552.

- Bucheli, Marisa y Graciela Sanromán. 2005. "Salarios femeninos en el Uruguay ¿Existe un techo de cristal?" *Revista de economía* 12 (2): 63-88.
- Burin, Mabel. 2008. "Las 'fronteras de cristal' en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización". *Anuario de psicología* 39 (1): 75-86.
- Caro González, Francisco Javier, María del Mar Gordillo, Carlos Javier Rodríguez Rad y Gloria Jiménez Marín. 2007. "Techo de cristal en las empresas periodísticas: percepción de las habilidades y capacidades de la mujer en las tareas de dirección". *Ámbitos: Revista internacional de comunicación* 16: 395-407.
- Caro González, Francisco Javier, María del Mar Gordillo y Ana Rogríguez Rey. 2011. "La segregación vertical en las empresas editoras de periódicos: percepción de las directivas de seis diarios andaluces". *Logros y retos: Actas del III congreso universitario nacional 'Investigación y género'*. Coord. Isabel Vázquez Bermúdez. Sevilla: Unidad de Igualdad 221-233.
- Carrancio Baños, Coral. 2014. "Desequilibrio en el desarrollo de la carrera profesional desde una perspectiva de género. Mujeres y techo de cristal". Trabajo Fin de Grado. Universidad de Oviedo.
- Charlo, María J. y Miriam Nuñez Torrado. 2007. "Introducción de la perspectiva de género en la investigación empírica en contabilidad desde un marco teórico sociológico-industrial". En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Coord. Juan Carlos Ayala Calvo. Universidad de la Rioja. 2590-2603.
- Chaves Solano, Edgar E. 2009. "Las mujeres y los puestos para expatriados en las multinacionales americanas". *Ciencias económicas* 27 (2): 33-41.
- Cifuentes, Asunción. 2008. "El 'techo de cristal' de las mujeres en la enseñanza". *Salud 2000: Revista de la Federación de Asociaciones para la Defensa de la Sanidad Pública* 118: 28.
- Colomer, Concha. 2002. "¿Techos de cristal y escaleras resbaladizas? Desigualdades de género y estrategias de cambio en SESPAS". *Gaceta sanitaria: Órgano oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria* 16 (4): 358-360.
- Cuadrado Guirado, María Isabel, María Soledad Navas y Fernando Molero Alonso. 2004. "El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo". *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología* 57 (2): 181-192.

- Cuadrado Guirado, María Isabel y Francisco J. Morales. 2007. “Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones”. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* 23 (2): 183-202.
- Cuadrado Guirado, María Isabel, Francisco J. Morales Domínguez y Patricia Recio. 2008. “Women’s acces to managerial positions: an experimental study of leadership styles and gender”. *The Spanish journal of psychology* 11 (1): 55-65.
- Dialnet. 2014. Página consultada el 25 de octubre de 2014. <http://dialnet.unirioja.es/>
- Díez Gutiérrez, Enrique Javier y Eloína Terrón Bañuelos. 2009. “Percepción de las mujeres sobre el ‘techo de cristal’ en educación”. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado* 64: 27-40.
- Escribano Martínez, María Ángela. 2010. “La feminización de la sanidad y el techo de cristal: el caso de la Comunidad Valenciana”. *Enfermería integral: Revista científica del Colegio Oficial de A.T.S. de Valencia* 89: 32-36.
- España. Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres. 1988. *I Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres, 1988-1990*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- . 1993. *II Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres, 1993-1995*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- . 1997. *III Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres, 1997-2000*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- . 2003. *IV Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres, 2003-2006*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- España. Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. 2008. *I Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, 2008-2011*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- . 2014. *II Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, 2014-2016*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Fernández Palacín, Fernando, Macarena López Fernández, Inmaculada Maetzu Herrera y Jorge Antonio Martín Prius. 2010. “El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas”. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época* 1: 231-247.

- Fueyo Gutiérrez, Aquilina e Ignacio Fernández de Castro. 2012. "Hacer visible lo cotidiano a través del cine: la perspectiva de género en la Educación para el Desarrollo". *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado* 15 (2): 123-130.
- García del Junco, Julio y Adriana Riquelme. 2008. "Problemática Laboral de la Mujer en Cargos Directivos de los Servicios Públicos en Chile". *EAWP: Documentos de trabajo en análisis económico* 7 (3): 173-192.
- Gil García, Eugenia, José Gimeno Mellado, Francisco Garrido Peña, Rocío Aguilar Caro y María Hernández Padilla. 2011. "Diferencias de género en las preferencias y desempeño profesional de ginecólogos y ginecólogas andaluzes". *Logros y retos: Actas del III congreso universitario nacional 'Investigación y género'*. Coord. Isabel Vázquez Bermúdez. Sevilla: Unidad de Igualdad 714-725.
- Gómez-Álvarez Díaz, Rosario y David Patiño Rodríguez. 2013. "Análisis multidimensional de la segregación por razón de género en la Universidad en Europa". En *Estado del bienestar: sostenibilidad y reformas*. Universidad de Sevilla.
- González, Arantzazu. 2001. "Sobre la necesidad de grietas en el 'techo de cristal'". *Bitarte: Revista cuatrimestral de humanidades* 23 (abril): 26-36.
- Gradín Lago, Carlos Manuel y Coral del Río Otero. 2009. "Aspectos distributivos de las diferencias salariales por razón de género en España: un análisis por subgrupos poblacionales". *Hacienda pública española* 189: 9-46.
- Guil Bozal, Ana. 2007. "Docentes e investigadoras en las universidades españolas: visibilizando techos de cristal". *Revista de investigación educativa* 25 (1): 111-132.
- Gutiérrez, Juan Manuel. 2008. "Techo de cristal y 'mainstreaming' en prevención". *Gestión práctica de riesgos laborales: integración y desarrollo de la gestión de la prevención* 46: 12-13.
- Hornillo Gómez, Inmaculada. 2009. "Perspectiva emocional y de género en el fracaso escolar: Un estudio sociocultural en programas de garantía social". Tesis doctoral publicada en la Universidad de Sevilla.

- Lemus Martín, Soledad de, Miguel C. Moya Morales. 2004. "Superando barreras, creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder". *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología* 57 (2): 225-242.
- López Díez, Pilar. 2002. "El techo de cristal' también existe en los medios de comunicación". *Mujeres, hombres y medios de comunicación* 2 (Comunicaciones (I)): 291-299.
- López Fernández, Macarena. 2007. "Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* 20 (207): 84-93.
- Luis Carnicer, María Pilar, Ángel Martínez Sánchez y Manuela Pérez Pérez. 2003. "Género y nueva economía: ¿se romperá el techo de cristal?". *Acciones e investigaciones sociales* 17: 155-182.
- Martín Llaguno, Marta. 2007. "La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso". *Zer: Revista de estudios de comunicación* 22: 429-452.
- Martín Llaguno, Marta, Alejandra Hernández Ruiz y Marina Beléndez Vázquez. 2009. "Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo". *Revista Latina de comunicación social* 64: 228-237.
- Martínez Ten, Carmen. 1994. "El techo de cristal". *Letra Internacional* 33: 63-65.
- Mateos de Cabo, Ruth, Ricardo Gimeno y Lorenzo Escot Mangas. 2010. "Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas". *Revista de economía aplicada* 18 (53): 131-162.
- Moral de Blas, Alfonso, Helena Corrales Herrero y Ángel Martín Román. 2012. "Glass Ceiling or Slippery Floors? Understanding Gender Differences in the Spanish Worker's Compensation System". *Estudios de economía aplicada* 30 (1): 311-340.
- Morgade, Graciela y Alejandro Arri. 2000. "El techo de cristal de las maestras en Buenos Aires: un analizador de la relación contradictoria entre las mujeres y el poder formal". *Mujeres en escena: actas de las quintas Jornadas Historia de las Mujeres y Estudios de Género: septiembre de 1998, Santa Rosa, La Pampa*. Universidad Nacional de La Pampa. Instituto Interdisciplinario de Estudios de la Mujer. 133-138.

- Morley, Louise. 1999. "Techo de cristal o jaula de hierro. Las mujeres en el medio académico del Reino Unido". En *Géneros prófugos: feminismo y educación*. Eds. Marisa Belausterguigoitia y Araceli Mingo. México: Paidós. 349-368.
- Navarro, Eugenia. 2007. "Mujeres abogadas rompiendo el techo de cristal". *Iuris: Actualidad y práctica del derecho* 119: 6-10.
- Osborne Verdugo, Raquel. 2005. "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad". *Política y sociedad* 42 (2): 163-180.
- Padilla González, Laura Elena y Amy Scott Metcalfe. 2012. "Las mujeres en la profesión académica y el techo de cristal. Una perspectiva comparada en Norteamérica (México, Estados Unidos y Canadá)". *Caleidoscopio: revista semestral de ciencias sociales y humanidades* 27: 31-47.
- Palomo Zurdo, Ricardo Javier, María Carmen García Centeno, Milagros Gutiérrez Fernández y Gabriela Mónica Fernández Barberis. 2013. "Responsabilidad social corporativa y género en los consejos de administración de las cooperativas de crédito españolas". *Prisma Social: revista de ciencias sociales* 10: 332-360.
- Pezzeta, Silvina. 2011. "¿Qué investigar sobre la enseñanza del Derecho en las Facultades de Abogacía? El techo de cristal en la investigación sociojurídica". *Academia: revista sobre enseñanza del derecho de Buenos Aires* 9 (18): 59-75.
- Pulido Rivera, Susana. 2014. "Liderazgo y mujer". *Dedica. Revista de Educação e Humanidades* 6: 273-283.
- Querol Gutiérrez, Cristina. 2014. "Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino". *Dedica. Revista de Educação e Humanidades* 6: 233-248.
- Ramírez Almazán, María Dolores y Mercedes Arriaga Flórez. 2006. "Techos de cristal en la universidad hispalense: identidades y saberes". En *Desde Andalucía: mujeres del Mediterráneo*. Coords. Mercedes Arriaga Flórez, Jesús Ángel Baca Martín, Clara Ángela Castaño Díaz y María Montoya. Almería: Arcibel. 392-399.
- Ramos, Amparo, Maite Sarrió Catalá, Esther Barberá Heredia y Carlos Candela. 2002. "El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres". *Revista de Psicología Social* 17 (2): 167-182.
- Rica Goiricelaya, Sara de la, Juan José Dolado Llobregad y Vanesa Llorens. 2007. "¿Techos o suelos? Diferencias salariales por género y educación en España". *Cuadernos económicos del ICE* 74: 39-72.



- Ricoy Casas, Rosa María. 2006. “La difícil presencia de la mujer en las fuerzas armadas: de la mera prohibición al techo de cristal para su promoción y ascenso en un mundo tradicionalmente masculino”. *Dossiers feministes* 9: 225-243.
- Roldán García, Elena, Begoña Leyra Fatou y Leticia Contreras Martínez. 2012. “Segregación laboral y techo de cristal en Trabajo Social: análisis del caso español”. *Portularia: Revista de Trabajo Social* 12 (2): 43-56.
- Roquero García, Esperanza. 2012. “El ‘techo de cristal’ en la dirección cinematográfica: discursos y representaciones sociales en un caso de segregación ocupacional”. *Mediaciones sociales* 10: 37-61.
- Roussos, Andrés J. 2011. “Preparación de una revisión bibliográfica para su publicación cuando un solo artículo nos habla de muchos trabajos”. *Reportes de investigación*. Junio 2011, 1: 1-7.
- Sarrió, Maite, Amparo Ramos, Esther Barberá Heredia y Carlos Candela. 2002. “Más allá del techo de cristal”. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* 40: 55-68.
- . 2003. “Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género”. *Anuario de psicología* 34 (2): 267-278.
- Simó Miñana, Juan. “El ‘techo de cristal’ de la atención primaria española”. *Atención primaria: Publicación oficial de la Sociedad Española de Familia y Comunitaria* 41 (10): 572-577.
- Schweitzer, Sylvie. 2002. *Les femmes ont toujours travaillé*. Paris: Odile Jacob.
- Tomás i Folch, Marina. 2009. “Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica”. *Revista de educación* 350: 253-275.
- Torres González, Obdulia M. y Bernadette Pau. 2011. “‘Techo de cristal’ y ‘suelo pegajoso’: La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología”. *CTS: Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad* 6 (18): 35-39.
- Torns, Teresa y Carolina Recio Cáceres. 2013. “La división sexual del trabajo: Las desigualdades en el empleo y en el trabajo doméstico y de cuidados”. En *Sociología y género*. Eds. Capitolina Díaz Martínez y Sandra Dema Moreno. Madrid: Tecnos. 153-183.
- Valcárcel, Amelia. 2008. “Entre la Venadita y la Medusa”. *Isegoría: Revista de filosofía moral y política* 38: 101-118.

- Vergue Mestre, Tània. 2008. “Cuotas voluntarias y legales en España. La paridad a examen”. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* 123: 123-150.
- . 2011. “Cuotas de género y reclutamiento político. Análisis del Parlament de Catalunya (1980-2010)”. *Revista española de ciencia política* 26: 87-104.
- Vicente Arregui, Gemma Inés. 2003. “Mujeres en el mundo académico español”. *Thémata: Revista de filosofía* 31: 173-185.
- Wirth, Linda. 2002. *Romper el techo de cristal*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales – Subdirección General de Publicaciones.