

UNIVERSIDAD DE OVIEDO



Universidad de Oviedo  
*Universidá d'Uviéu*  
*University of Oviedo*

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

# EL TECHO DE CRISTAL

Autor: IGNACIO ORDÓÑEZ MORO

Directora: SUSANA PÉREZ LÓPEZ

ENERO, 2020

# **RESUMEN DEL CONTENIDO DEL TRABAJO FIN MÁSTER**

## **1. TÍTULO**

El Techo de Cristal - The Glass Ceiling

## **2. AUTOR**

Ignacio Ordóñez Moro

Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas

## **RESUMEN (en español)**

El trabajo se centra en el análisis del Techo de Cristal, fenómeno consistente en las diversas dificultades de acceso a los puestos directivos de las mujeres. Del estudio del marco teórico y de las diferentes barreras existentes para las mujeres en su desarrollo profesional, se pasará a la exposición de los beneficios que de su eliminación podrían derivarse. Las medidas diseñadas tanto por los poderes públicos como por las empresas en su proceso de búsqueda de la igualdad entre mujeres y hombres serán analizadas en profundidad. De todas ellas, serán los Planes de Igualdad, dado que son obligatorios en numerosas empresas, los que serán estudiados en un intento de comprender la efectividad real de esta figura, en su intento de eliminación del Techo de Cristal. Para ello, y desde un punto de vista práctico, se analizará el Plan de Igualdad elaborado por una de las empresas más punteras a nivel nacional en gestión de igualdad de género, Red Eléctrica de España. El resultado será la evaluación del impacto real de dichos planes, y se mostrará como en un futuro próximo será factible evaluar el impacto de las recientes modificaciones legales creadas para la mejora de los planes de igualdad.

## **ABSTRACT (english)**

This work is focused on the analysis of Glass Ceiling, a concept referring to different access issues which prevent women from being promoted to managerial positions. First of all, this concept will be examined within a theoretical framework, and this paper will deal with the different barriers women can face during their professional development; and secondly we will describe the potential benefits that its removal might have. Additionally, we will delve into the measures designed both by public authorities and companies for gender equality. Due to their obligatory nature, the Equality Plans will be thoroughly studied in order to understand their actual effectiveness to put an end to Glass Ceiling. In this regard, and from a practical approach, we will analyze the Equality Plan created by one of the national companies leading in gender equality, Red Eléctrica de España. As a result of this analysis, the real impact of those plans will be evaluated, and we will show how an impact assessment of the recent legal modifications in this regard will be feasible in near future.

# ÍNDICE

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| • | <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                  | <b>4</b>  |
| • | <b><u>CAPÍTULO 1: EL TECHO DE CRISTAL</u></b>              |           |
| • | 1.1 ¿QUÉ ES EL TECHO DE CRISTAL? .....                     | 6         |
| • | 1.2 DIVERSAS PERSPECTIVAS SOBRE EL TECHO DE CRISTAL .....  | 9         |
| • | 1.3 JUSTIFICACION: ANÁLISIS DE DATOS .....                 | 12        |
| • | 1.4 FACTORES DETERMINANTES DEL TECHO DE CRISTAL .....      | 15        |
| • | 1.5 RAZONES PARA EVITAR EL TECHO DE CRISTAL .....          | 26        |
| • | <b><u>CAPÍTULO 2: MEDIDAS CONTRA EL T.C.</u></b>           |           |
| • | 2.1 ONU .....  | 31        |
| • | 2.2 UNIÓN EUROPEA .....                                    | 32        |
| • | 2.3 LAS CUOTAS .....                                       | 34        |
| • | 2.4 ESPAÑA .....   | 36        |
| • | <b><u>CAPÍTULO 3: EL PLAN DE IGUALDAD</u></b>              |           |
| • | 3.1 CONCEPTO Y ELABORACIÓN .....                           | 43        |
| • | 3.2 MATERIAS RELACIONADAS CON LA ELIMINACIÓN DEL T.C. .... | 48        |
| • | 3.3 BENEFICIOS DE LOS PLANES DE IGUALDAD .....             | 50        |
| • | 3.4 NIVEL DE IMPLANTACIÓN: LA REALIDAD DE LOS PLANES ..... | 52        |
| • | <b><u>CAPÍTULO 4: RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA</u></b>          |           |
| • | 4.1 INDICADORES EXTERNOS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA .....   | 55        |
| • | 4.2 RED ELÉCTRICA: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD .....          | 58        |
| • | <b>CONCLUSIÓN</b> .....                                    | <b>68</b> |
| • | <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                                  | <b>70</b> |

# INTRODUCCIÓN

El origen de la expresión “techo de cristal” se remonta a un artículo publicado en *The Wall Street Journal* en el año 1986. En él se define como *glass ceiling barriers* (barreras de techo de cristal) a los impedimentos que encuentran las mujeres para ascender en el mundo de los negocios. Del artículo se desprende que, independientemente de los méritos y los éxitos laborales, las mujeres tienen más difícil crecer profesionalmente.

Desde aquella primera mención han pasado más de treinta años y aunque la situación ha mejorado, todavía queda mucho por hacer. Actualmente, las mujeres españolas representan el 60% de los licenciados, sin embargo, estas cifras no se trasladan a los altos cargos directivos donde su representación es en torno a un 10%. Según un estudio realizado por PwC, las mujeres representan el 45% del mercado laboral y aproximadamente la mitad de la población activa del país. Sin embargo, su presencia en consejos de administración ronda el 20%, un porcentaje todavía lejano a las recomendaciones de la Unión Europea y la CNMV para 2020: lograr un 30% de consejeras.

Esta situación de discriminación al que están sometidas las mujeres provoca no sólo situaciones injustas, sino también pérdidas de talento para las organizaciones.

Numerosos autores señalan que la creciente demanda de acceso de las mujeres al ámbito laboral y, más concretamente, a puestos directivos y de responsabilidad, tiene dos perspectivas: una perspectiva ética y una económica. Desde la primera, se demanda una igualdad de oportunidades que elimine los obstáculos y barreras que las mujeres tienen para acceder a este tipo de puestos. Por otra parte, desde una perspectiva económica, se trata de demostrar la contribución y las ventajas que puede aportar la inclusión de mujeres a los resultados empresariales.

Así, en los últimos años, hemos podido ver como en la literatura académica de ámbito económico-empresarial, numerosos estudios tratan esta cuestión. La diversidad tiene una gran importancia en las organizaciones y es considerada como un elemento enriquecedor de innovación y adaptación a las necesidades actuales. La igualdad entre los géneros potencia la productividad y estimula el crecimiento económico. Esa igualdad hace que se aprovechen al máximo los recursos humanos disponibles en las

empresas, así como las posibles ventajas que puedan derivarse de la participación femenina en los equipos de dirección.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar las barreras que impiden la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, las implicaciones que ello tiene en el ámbito empresarial, así como las medidas que pueden ser adoptadas para afrontar este problema.

Para ello, el presente trabajo se estructura en cuatro capítulos.

En el primero de ellos se analiza el concepto de techo de cristal y se profundiza en las barreras que lo sustentan y las ventajas que supondría su eliminación.

En el segundo, se estudian algunas de las medidas existentes encaminadas a la eliminación del techo de cristal en las organizaciones, algunas de ellas de obligado cumplimiento legal y otras que son aplicadas de forma voluntaria por las organizaciones.

En el tercero de los capítulos se lleva a cabo un análisis en profundidad de los Planes de Igualdad y cómo estos pueden contribuir a romper el techo de cristal. Finalmente, en el último de los capítulos, se analiza como la empresa Red Eléctrica, pionera en temas de igualdad, gestiona estas cuestiones, lo que puede servir de ejemplo a otras organizaciones que están trabajando en esta línea.

# **CAPÍTULO 1: TECHO DE CRISTAL**

## **1.1 ¿QUÉ ES EL TECHO DE CRISTAL?**

En las últimas décadas se ha observado cómo las mujeres han ido rompiendo con su rol tradicional, alcanzando niveles de experiencia y de profesionalidad elevados, convirtiéndose en una pieza central en el mundo laboral actual, llegando a ser equiparadas a los hombres. Diversas son las razones que han ayudado históricamente a esta transgresión de los roles tradicionales: descensos en la tasa de fecundidad, nuevas formas de organización familiar, así como medidas posibilitadoras de la conciliación de la vida profesional y la personal, entre otras.

Sin embargo, y pese a la citada paulatina incorporación que se ha producido durante la segunda mitad del siglo XX, las estructuras jerárquicas han mantenido y perpetuado las sociedades patriarcales anteriores. La no división del trabajo basada en criterios como: las potencialidades individuales, la libre voluntad de las personas, así como los diferentes mecanismos de segregación a la hora de dividir el trabajo, han sido sin duda claves para el mantenimiento del sistema androcéntrico. Estos hechos han generado una clara situación de desigualdad de las mujeres en relación a la de los hombres (Barberá, 2000).

Por todo lo dicho anteriormente, la discriminación y sus diversas variantes son el motivo fundamental para considerar la necesidad de una perspectiva de género en el análisis organizacional, tarea conceptualmente complicada dada la propia esencia del término género. Importante sería dejar de lado las visiones convencionales o populares en las que nacimiento sexuado y género eran la misma cosa. Así se facilitará el comprender cómo el género no se trata de una esencia ni de algo inherente a la especie humana, sino de un conjunto dinámico de interacciones entre componentes biológicos, psicológicos y sociológicos. Estos a su vez interactúan de forma progresiva con aspectos demográficos, sociales o contextuales para de esta forma, poder comprender que la necesaria incorporación de esa perspectiva al mundo empresarial es algo mucho más complejo de lo que a priori podría parecer (Barberá, 1998).

Toda vez que las necesidades de comprensión históricas y sus dificultades de aislamiento han sido expuestas, es necesario comenzar a configurar el concepto de

Techo de Cristal, cuestión extremadamente compleja dada la diversidad de autores, orígenes académicos de los mismos y los diferentes aspectos centrales que son usados en cada uno de los diversos casos para la configuración intrínseca del propio concepto, a pesar de que como parece obvio, todos traten de establecer una misma definición.

Barreras invisibles, desigualdades por sexo, limitaciones al desarrollo profesional, mecanismos que perpetúan la inequidad o incluso el propio uso del concepto “poder”, forman parte de diversos intentos por definir el Techo de Cristal llevados a cabo por académicos de áreas tan diversas como la economía, sociología o psicología. En todos los casos se llega a una conclusión común: la existencia clara de una serie de barreras y mecanismos invisibles y artificiales que dificultan que las mujeres avancen en la jerarquía organizacional de las empresas.

El término Techo de Cristal, cómo se señalaba anteriormente, se recogió por primera vez en el año 1986. Fue en el diario estadounidense *The Wall Street Journal* donde Hymowitz y Schellhardt publicaron el artículo: “El Techo de Cristal: por qué las mujeres no pueden romper la barrera invisible que les impide el acceso a los puestos de dirección”. La simple lectura del título, resulta altamente ilustrativa del contenido del mismo y de toda una corriente posterior cada día más amplia de estudios sobre las causas y soluciones de la falta de representación femenina en las esferas de poder.

Sería un año después cuando el concepto Techo de Cristal empezase a ser tratado en el ámbito académico. Morrison et al. (1987) lo definieron como “Barreras artificiales que impiden a la mujer avanzar más allá de un determinado nivel”. La peculiaridad que estos autores introdujeron en su estudio es el abandono absoluto de una visión individualista de las barreras existentes para que un sujeto particular acceda a una posición superior. En su trabajo justifican la existencia de todo un sistema que se aplica a las mujeres por el mero hecho de serlo, lo que imposibilitaría su acceso a las esferas superiores de las organizaciones, donde se toman las decisiones más relevantes.

Será Segerman-Peck (1991) quién en su intento de definición o justificación de la subrepresentación de la mujer en los puestos más altos de las organizaciones, aluda a una especie de última dificultad o traba basada principalmente en prejuicios hacia lo femenino. Traba que impediría el ascenso de las mismas hacia puestos jerárquicamente superiores, y qué por supuesto es transparente e imperceptible, pero aun así muy difícil de ser franqueada por las mujeres en su intento de desarrollo profesional.

Posteriormente, nuevos matices o nuevas nomenclaturas surgieron en su afán de explicación de un concepto muy complejo, tanto o más de lo que lo es el propio acceso de las mujeres a los puestos claves en la dirección de las organizaciones.

En ocasiones el Techo de Cristal se relaciona con el concepto de poder (Durbin, 2002). Este autor considera que la discriminación por género imperante de forma clara en el sistema responde a una operación de poder. En ella, individual o incluso colectivamente, los hombres ejercen su influencia sobre el género femenino, a través de barreras y muros invisibles creados y basados en prejuicios que obstaculizan o imposibilitan el ascenso de las mismas a los puestos que formativa o meritocráticamente merecen o deberían de merecer.

Otro de los cambios conceptuales que se produjo posteriormente, surgió con el término “laberinto de cristal” acuñado por Eagly y Carli (2004). Estas autoras a través del nuevo bautismo al antiguo Techo de Cristal, intentaron aportar matices diferenciales y mostrar la profunda complejidad y variedad de los obstáculos que suelen aparecer en un mismo período de tiempo y desde perspectivas muy diversas en el proceso de crecimiento profesional de las mujeres. Siendo un laberinto la representación más gráfica posible de las vías sin escape, calles cortadas, imposibilidades para ver el horizonte y altos muros que las mujeres afrontan cuando tratan de acceder a puestos elevados dentro de las empresas. Para ello, se incluyen en él las no desdeñables discriminaciones que las mismas sufren por razón de sexo, y otros aspectos culturales como sus mayores responsabilidades para con el hogar o el cuidado de los hijos, que serán analizadas en profundidad al tratar de comprender las diversas barreras que impone el Techo de Cristal.

Interesante resulta también conocer y comprender otra teoría posterior desarrollada por Ryan y Haslam (2005) sobre el denominado “Glass Cliff” o “Precipicio de Cristal”. Esta situación se produciría toda vez que las mujeres alcanzan cuotas de poder o responsabilidades empresariales, y consiste en un profundo estudio de dichos puestos, condiciones, posibilidades de éxito y satisfacción en los mismos.

Para estos estudiosos el foco del análisis doctrinal en la materia siempre ha ido encaminado al estudio de las diversas imposibilidades y dificultades que las mujeres sufren y se encuentran en el proceso de ascenso a los más altos puestos de responsabilidad empresarial. Sin embargo, nunca se ha estudiado lo que denominaron



como “escaleras mecánicas” que los hombres poseen de forma clara en su mismo recorrido hacia los puestos jerárquicamente superiores.

Su interés académico iría relacionado a la comprensión de cuál es la situación de las mujeres cuando por fin logran superar el techo de cristal que les imposibilita el acceso a dichos puestos, argumentando que de forma muy clara estas se encontrarían con el denominado “vaso-acantilado”. Ryan y Haslam (2005) concluyeron que las mujeres empezaban a deshacerse del techo de cristal al lograr ser nombradas en puestos directivos, pero siempre acompañadas de un fuerte condicionante que ha de ser tenido en cuenta. Su éxito y la eliminación del Techo de Cristal se producía en situaciones particularmente complejas desde un punto de vista empresarial, siendo sometidas a nuevos obstáculos especialmente difíciles, inestables y problemáticos, no pudiendo ejercer su liderazgo cómodamente y siendo además sometidas a un muy profundo escrutinio y por tanto crítica. Como resultado de todo ello, se obtendrían unas evaluaciones inferiores que las de sus compañeros hombres.

## **1.2 DIVERSAS PERSPECTIVAS SOBRE EL TECHO DE CRISTAL**

Una vez analizado en el punto anterior el concepto de Techo de Cristal, es necesario hacer mención a otras, llamémoslas “perspectivas del Techo de Cristal”, que sin estar directamente incluidas en la segregación vertical pura, poseen una muy estrecha relación con el fenómeno ya ampliamente descrito. El estudio de la segregación del mercado laboral implica analizar la diferente representación femenina o masculina en las muy diversas ocupaciones posibles, analizando su trabajo en los diferentes sectores, así como su categoría profesional. La forma de clasificar desde un punto de vista doctrinal los diferentes tipos de segregaciones existentes en un mercado laboral desde una perspectiva de género serían: la segregación horizontal y la vertical (Anker, 1998).

Parece bastante claro que la relación entre el Techo de Cristal (segregación laboral vertical) y la denominada Pared de Cristal (segregación laboral horizontal) o incluso la muy conocida Brecha Salarial, son diferentes caras de una misma moneda, aquella que hace de la segregación laboral por cuestiones de género uno de los rasgos más

dominantes de los diferentes mercados de trabajo existentes en los países más desarrollados, (OIT ,2010).

### **Segregación Horizontal**

La segregación horizontal, también conocida como segregación ocupacional, hace referencia a como las mujeres tienden a estar agrupadas en actividades profesionales vinculadas a tareas consideradas tradicionalmente como femeninas, como por ejemplo la asistencia sanitaria, servicios sociales, actividades relacionadas con la formación, la administración pública o la venta al detalle, distribución que por cierto no se ha desplazado apenas en los últimos 30 años (Rubio, 2008).

### **Diferencias Salariales**

Cuando hablamos de Brecha Salarial, nos estamos refiriendo a la diferencia entre salarios obtenidos por los hombres y las mujeres con similares características productivas (Winter-Ebmer, 2005).

La literatura ha analizado esta diferencia salarial desde la óptica de la teoría económica, basándose en diversos puntos de vista. La teoría del capital humano donde se consideraba que la remuneración del factor trabajo viene determinada en exclusiva por su productividad marginal (Becker, 1964). La teoría de la segmentación por su parte, argumenta que la discriminación salarial femenina tiene su origen en la segregación del mercado laboral, debida a una desigual distribución de hombre y mujeres en sectores y ocupaciones (Anker, 1998). Otro punto de vista muy estudiado, sería aquel que podríamos incluir dentro de la llamada economía feminista. Estos estudios reivindican la importancia de integrar una perspectiva de género en el análisis económico, insistiendo en la segregación laboral femenina hacia puestos de trabajo caracterizados por los salarios más bajos y relacionándolo con la posición generalmente más supeditada de la mujer al ámbito extra-laboral y la importante relevancia de la educación basada en estereotipos sexistas (Kuiper y Sap, 2005).

La brecha salarial, como brevemente se ha apuntado anteriormente, se trataría de un campo de estudio de una profunda dificultad teórica. Cuestión esta que implicaría tanto un análisis conceptual y de origen, como una clasificación de la variabilidad de

comparativas que de la misma podrían hacerse, según se tenga en cuenta o no las disimilitudes subyacentes en ambos colectivos en términos de características socioeconómicas y del propio puesto de trabajo a desarrollar (Brindusa et al., 2018).

Merece la pena remarcar aquí como la Encuesta Anual de Estructura Salarial publicada por el INE, revela que el salario medio de los hombres en 2017 era de 26.391 euros y el de las mujeres de 20.607 euros. Por tanto, la ganancia media anual de las mujeres representa el 78% de la masculina y la brecha salarial se sitúa en el 21.9%, cifras muy similares a las que el propio INE publicada con datos de aproximadamente 10 años antes.

**Tabla 1.1. Ganancia media anual por sexo y año**

|                                 | Mujeres   | Hombres   |
|---------------------------------|-----------|-----------|
| <b>B_ S Todas las secciones</b> |           |           |
| 2017                            | 20.607,85 | 26.391,84 |
| 2016                            | 20.131,41 | 25.924,43 |
| 2015                            | 20.051,58 | 25.992,76 |
| 2014                            | 19.744,82 | 25.727,24 |
| 2013                            | 19.514,58 | 25.675,17 |

Fuente: INE, 2017

**Tabla 1.2. Ganancia media anual por actividad económica y por sexo**

|   | Mujeres   | Hombres   |
|---|-----------|-----------|
| <b>J Información y comunicaciones</b>                                   |           |           |
| 2017  | 30.015,53 | 35.768,78 |
| <b>K Actividades financieras y de seguros</b>                           |           |           |
| 2017  | 38.521,06 | 50.049,17 |
| <b>L Actividades inmobiliarias</b>                                      |           |           |
| 2017  | 18.488,32 | 25.392,77 |
| <b>M Actividades profesionales, científicas y técnicas</b>              |           |           |
| 2017  | 22.708,98 | 33.020,51 |
| <b>O Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria</b> |           |           |
| 2017  | 27.391,38 | 30.581,96 |
| <b>P Educación</b>  |           |           |
| 2017  | 22.784,01 | 25.093,05 |
| <b>Q Actividades sanitarias y de servicios sociales</b>                 |           |           |
| 2017  | 23.839,44 | 33.735,05 |

Fuente INE, 2017

## **Emprendimiento**

El emprendimiento se relaciona con el Techo de Cristal en la medida en que la concesión o no de facilidades para tal labor podría afectar de manera directa en las posibilidades de las mujeres de acceder a puestos de mayor responsabilidad. En este caso desde el punto de vista del autoempleo, y no como miembro de una organización ya consolidada y por cuenta ajena.

Agier y Szafarz (2013) realizaron un estudio a partir del cual descubrieron la no existencia clara de una desigualdad por género en el acceso a los microcréditos al emprendimiento, pero si una discriminación importante con respecto a las condiciones impuestas a los mismos. La cuantía concedida a las mujeres era menor y este hecho es de relevancia al dificultar el emprendimiento femenino y el desarrollo de carreras empresariales adecuadas para las mujeres.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE DATOS**

Uno de los principales problemas que conlleva el estudio del Techo de Cristal, surge en ocasiones del negacionismo que las propias organizaciones y personas afectadas tienen sobre el reconocimiento de su propia existencia.

Ryan et al. (2007) valoran el hecho de que las mujeres sean más proclives y capaces de reconocer la propia existencia del perjudicial Techo de Cristal, y por ende, de los nocivos efectos que este hecho produce. Sin embargo, los hombres tienden a minimizar sus riesgos, llegando incluso a cuestionar su realidad o veracidad y siendo tendentes a favorecer interpretaciones benignas basadas en cuestiones o justificaciones como menores capacidades de las mujeres. Llegando incluso a valorar aspectos como un mayor desinterés hacia las empresas por causa de su mayor dedicación a las labores domésticas.

Existen infinidad de estudios publicados por organismos nacionales y supranacionales que son más que claros sobre la existencia, vigencia y dimensión de un problema como es el del Techo de Cristal. Para ello el análisis de varias publicaciones y sus resultados es clave para entender la magnitud del problema, y así facilitar una posible aplicación de medidas correctoras.

Imprescindible tener en cuenta como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) siguiendo datos publicados en su reporte “Education at a Glance Report: OECD Indicators” (2019), considera que el mercado laboral está altamente afectado e influenciado por el género, la edad y el nivel educativo de las personas que lo componen, ofreciendo una visión realista de los diferentes mercados laborales nacionales y sus diferentes sesgos.

En relación a los resultados que ofrece el estudio en su análisis del mercado español en lo que respecta a su visión relacionada con el género, podemos destacar que la denominada brecha de género en las tasas de empleo es mayor entre aquellos sujetos con un nivel educacional inferior (77% del total de los adultos hombres con estudios inferiores está empleado, mientras que solamente un 52% de las mujeres del mismo grupo de edad y nivel educativo se encuentran ejerciendo una actividad profesional). Los datos van mejorando a medida que el nivel educativo aumenta. De hecho, cuando hablamos del nivel equivalente a estudios de secundaria o post-secundaria (lo que en España sería la Formación Profesional Reglada), los datos arrojan que el grado de empleabilidad de los hombres respecto al total para este nivel es del 73% frente al 65% de mujeres, y para el denominado en el estudio como nivel educativo terciario (nomenclatura inglesa referida a los estudios universitarios) la desigualdad llega a su menor grado al ofrecernos un 81% de empleabilidad masculina frente al 76% femenino.

Sin embargo, las diferencias basadas en género en las tasas de desempleo son de forma general, mucho menos pronunciadas que las ya comentadas cifras en relación a la tasa de empleo (durante el 2018 en España, los porcentajes por género de la tasa de desempleo fueron del 17% mujeres, respecto al 14% hombres (OECD Stat, 2018). Pudiendo concluirse que esta no correlación entre la brecha existente de forma evidente en la tasa de empleo y desempleo por género, muestra que probablemente una gran parte de la fuerza laboral femenina esté fuera del mercado de trabajo. Esto podría deberse principalmente al reparto de funciones entre hogar-trabajo y los roles clásicos en relación al reparto de responsabilidades para con las cargas familiares.

Siguiendo la publicación “La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), al ritmo actual de incorporación real de las mujeres a puestos directivos, serían necesarios entre 100 y 200 años para lograr la tan básica igualdad real entre hombres y mujeres. Incrementándose la

dificultad de las mismas para ejercer el puesto superior de la pirámide jerárquica cuanto mayor es el tamaño de la organización

Descendiendo al ámbito territorial europeo, la Comisión de Justicia de la Unión Europea, publicó el informe “Gender Balance on Corporate Boards, Europe is cracking the glass ceiling” (Comisión de Justicia UE, 2016). Se señala que, pese a que las mujeres representan el 54.1% del total de participantes en estudios universitarios, su representación en el mundo empresarial es mucho menor.

El promedio de mujeres que se encuentran dentro de los Consejos de Administración de las más importantes empresas cotizadas de la Unión Europea era de un 23.3 %, dato que podría ser considerado incluso de óptimo si se tiene en cuenta que en el año 2010 el promedio era de un 11.9%. De una forma u otra, el informe deja claro la barrera invisible que hace que del 54.1% de estudiantes universitarias mujeres, solo el 23.3% llega a la cúspide de las organizaciones europeas.

Eurostat (2019) actualizó los datos anteriormente comentados, mostrando como la evolución 2016-2019 muestra un ligero aumento de un 3.7% en la representación femenina en los Consejos de Administración europeos, dato sin duda alguna bastante limitado en el objetivo final de conseguir una igualdad efectiva en plazos no tan abultados como los dados por la OIT en su estudio.

Los datos concretos que afectan a España como mercado de trabajo, fueron recientemente mostrados en el informe realizado por una consultora (Grant Thornton, 2019), del cual se concluye que 3 de cada 10 puestos directivos en España están ocupados por mujeres. Se trata de una evolución claramente favorable acontecida en los últimos años, habiéndose producido 3 puntos porcentuales de mejora respecto al año 2018, pero qué en palabras textuales de la Directora del Área Laboral de la citada consultora, Aurora Sanz: “lo ideal es que a partir de este avance, no se dieran pasos atrás de nuevo como ya ocurrió en el pasado”.

Es cierto que considerando a España como un mercado de trabajo uniforme los datos han ofrecido los resultados previamente comentados, pero si se realizase un descenso en términos territoriales considerando cada una de las Comunidades Autónomas como entes independientes, los resultados nos darían una importante desigualdad que puede enturbiar los muy buenos resultados obtenidos a nivel nacional, pero que aun así muestra una evolución sostenida en el tiempo, muy a ser tenida en cuenta. Mientras que

los datos de las empresas en Galicia demuestran la existencia de un 33% de mujeres en puestos directivos, en el País Vasco solo un 22% serían mujeres.

Pese a todo, resulta importante considerar como la mejora en las estadísticas tiene también un efecto llamada para que muchas organizaciones continúen apostando por el progreso en la representación de la diversidad de género en sus plantillas.

## **1.4 FACTORES DETERMINANTES DEL TECHO DE CRISTAL**

Para una correcta comprensión del fenómeno denominado como Techo de Cristal, es necesario acudir a su origen. Y para ello es indispensable comprender y analizar sus causas. De hecho, las barreras que imposibilitan el crecimiento profesional justo de las mujeres y que en adelante serán analizadas, no son más que clasificaciones teóricas de sus causas.

Las diversas investigaciones realizadas al respecto, han dado como resultado la elaboración de diversos listados de obstáculos al acceso de las mujeres a los puestos donde se toman las decisiones. La mayor parte de los autores que han estudiado esta variable, han sugerido la existencia de una serie de factores sociales y personales que dificultan a las mujeres la llegada a los puestos más relevantes en las empresas (Sarrió, 2002; Cohen y Huffman, 2003).

Ahora bien, será aquella clasificación desarrollada por Agut (2007), la que por su simplicidad y facilidad para ser comprendida servirá de base para el análisis que aquí se realizará del origen del Techo de Cristal y cuya clasificación desde el punto de vista de las diversas barreras existentes quedaría así:

1. Barreras personales (internas)
2. Barreras sociales (externas)
3. Barreras mixtas (internas y externas)

### **1.4.1 BARRERAS INTERNAS**

El análisis desde un punto de vista interno de las barreras existentes para las mujeres, parte del estudio de la fuerte influencia que la socialización tiene en el desarrollo de unas características diferenciales entre los hombres y las mujeres a la hora de promocionar a puestos superiores. Desde esta perspectiva de análisis, se pretende estudiar si la construcción de la subjetividad y género femenino provocaría procesos que acabarían actuando en contra de su posible éxito profesional.

No obstante, es necesario tener claro que pese al sistema clasificatorio de las diferentes barreras en internas y externas, existe una muy fuerte interconexión entre las mismas. Ambas actúan de una forma conjunta en la creación y mantenimiento de obstáculos difícilmente salvables y que imposibilitarían a las mujeres alcanzar el lugar que hay más allá de dicho muro.

#### **a) Factores de Capital Humano**

Parece claro que la existencia de diferentes inteligencias es un hecho ya aceptado y comprendido no solo doctrinalmente, sino por la propia sociedad en la que vivimos, que día a día acepta tal hecho como algo natural. Otra cuestión es que las muchas inteligencias existentes sean consideradas socialmente como equivalentes o igualmente útiles desde una perspectiva laboral (Gardner, 1983).

Diversos estudios ahondan en como las habilidades mecánicas son muy superiormente dominadas por los hombres, al igual que sucedería con las matemáticas, las localizaciones y rotaciones de objetos en varias dimensiones. Sin embargo, habilidades como las verbales, lingüísticas o gramaticales, se demuestra que son desarrolladas muy superiormente por las mujeres (Hedges y Novel, 1995; College, 2003).

Asimismo, las titulaciones relacionadas con el área científico-matemático, más estrechamente ligadas al acceso a los puestos de responsabilidad, son elegidas mayoritariamente por hombres. Mientras que las mujeres, más dedicadas a las ciencias humanísticas o de la salud, irían encaminadas hacia puestos de corte administrativos o con contenidos sociales, creando esta situación una barrera de acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad y liderazgo.



El hecho de que las mujeres se decidan por el estudio de tales titulaciones es explicado por diferentes teorías. De entre ellas, la más relevante fue formulada por Watson et al. (2002), que considera cuatro aspectos fundamentales: la temprana edad en la que las decisiones deben ser tomadas, la influencia de la cultura y tradición en comprender las capacidades de hombres y mujeres como distintas, el rol de influencia ejercido por las familias en el proceso selectivo y la conciliación del consabido rol familia-trabajo que las mujeres saben que tendrán que desarrollar en el futuro.

Parece que la orientación en esta etapa inicial relacionada con la formación, se debe en gran medida a la necesidad de compatibilizar la vida profesional con la personal. La dedicación a la familia que mayoritariamente es desempeñada por las mujeres, implicaría una participación menor en la vida profesional. Por ello las mujeres generan una tendencia a la elección de estudios conducentes a ocupaciones en las que la inversión por parte de la empresa en capital humano es menor, la vida laboral es más corta y discontinua. Además, la elección intentará aminorar los costes de una retirada temporal en caso de ser necesaria (Kilbourne et al., 1994).

En España, siguiendo el informe “Datos y cifras del Sistema Universitario Español 2018-2019” del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, del total de estudiantes matriculados en el curso 2018-2019, el 54.8% eran mujeres. Sin embargo, los datos son diversos en función de la rama profesional/académica a la que hagamos referencia. De hecho, en estudios relacionados con la Ingeniería la representación de mujeres matriculadas es de solo un 25%, mientras que en el lado contrario encontraríamos los estudios relacionados con las Ciencias de la Salud con un 70% de presencia femenina. Datos que corroboran lo ya comentado, los estudios relacionados con Ciencias, Ingeniería y Arquitectura son mayoritariamente dominados por hombres, y las Ciencias Sociales y Jurídicas, Artes y Humanidades o Ciencias de la Salud, son áreas formativas donde predomina la presencia femenina.

Para terminar, el hecho de una clara incorporación femenina a los niveles de educación superior, y los muy óptimos rendimientos alcanzados por ellas, invalidan la que fue durante mucho tiempo una de las justificaciones más usadas para explicar e incluso justificar la existencia de las barreras internas al acceso de las mujeres a puestos superiores. La explicación basada en la formación como factor altamente influyente en las diferencias existentes entre hombres y mujeres desde un punto de vista salarial

(Rumberger y Thomas, 1993), ha quedado obsoleta, tal y como se demuestra en toda la información numérica y empírica comentada hasta el momento.

**b) Construcción de los estereotipos de género con su enorme poder profético y los conflictos de rol e identidad de género.**

En este apartado veremos una misma realidad analizada desde dos percepciones ligeramente diversas, pero que en ambos casos tiene que ver con la autopercepción, el autoanálisis y las decisiones basadas en lo que tanto una misma como el resto piensan de las mujeres y de su desarrollo profesional. Para ello se basarán en gran medida en criterios, roles y percepciones que para nada deberían ser de influencia en la toma de tales relevantes decisiones y que ciertamente perpetúan un sistema desigual que debería ser en todo caso olvidado.

Por un lado nos encontraríamos con el denominado conflicto de rol y su relación con la identidad de género, que siguiendo a Cuadrado y Morales (2007) podría ser considerado como aquella situación puntual en el ciclo de vida de la mujer, en la cual, por el hecho de serlo y por el hecho de ser sometida a unas obligaciones sociales relacionadas con el cuidado familiar, la maternidad y otras, debe plantearse una serie de sentimientos encontrados que afectarían enormemente a su decisión de desarrollo profesional o por el contrario al cuidado social que antes comentábamos.

Todo iría relacionado con la autoestima y su identidad, dado que los estudios indican que la de la mujer se centraría en la relación con los demás, y sin embargo los hombres tenderían a ser inscritos en los comportamientos basados en el logro. Se trataría de lo que Geary (1998) llama “objeto versus persona”, diferencia clave en ambos sexos y generadora de la dicotomía previamente expuesta, de difícil solución personal por su enorme trascendencia y responsabilidad, y sobre la que los hombres estarían exentos.

El otro aspecto fundamental y relacionado con la propia percepción que la mujer tiene de sí misma, debido en gran medida a lo que la sociedad impone para su grupo, sería el estudio del poder de los estereotipos de género. Por un lado, precisamente estos por ser un sistema de creencias, no precisan de ningún tipo de justificación o proceso de evidencia, lo cual les otorga una enorme capacidad en relación al comportamiento de las

personas, siendo de tal nivel que incluso cuando de forma empírica se demuestra que el estereotipo es contradictorio con la realidad, nuestra psique tiende a desarrollar “mecanismos de justificación” para poder percibir subjetivamente la experiencia contrastada como un fenómeno puntual, y por tanto, compatible con la creencia estereotipada y universalmente desarrollada (Barberá y Ramos, 2004).

Por todo ello, la psicología debe conocer y estudiar el poder profético de los estereotipos como sistema de creencias, para poder comprender que el proceso para su eliminación será lento, y en gran medida basado en términos educativos. Ahora bien, cabría introducir aquí un pequeño apunte sobre el concepto de “poder profético”. Con ello, simplemente se intenta explicar de una forma escrita el proceso de anticipación de una gran cantidad de mujeres, de las barreras que se encontrarán en su desarrollo profesional. Convirtiendo tal pensamiento en un proceso de retroalimentación interna que favorece el abandono de las ideas de desarrollo basándose en prejuicios sobre una misma, y tomando decisiones preventivas y adelantadas a la aparición de las supuestas barreras a su desarrollo, logrando con su propio pensamiento y decisión, que dichas barreras se cumplan de manera efectiva y al 100%.

Ya Merton (1948) creó la teoría de la “profecía auto cumplida”, por la cual la clásica creencia en la falta de capacidad de la mujer para determinados puestos, estudios o sectores, acaba ayudándolas a seguir el camino que precisamente esa creencia espera.

### **c) Estilos de Liderazgo**

Los estilos de liderazgo y su asignación a cada uno de los géneros tradicionalmente existentes, son y han sido una de las más usadas justificaciones para explicar la falta de acceso de las mujeres a los puestos más relevantes de las jerarquías organizacionales.

Las líneas de investigación al respecto pueden partir de muy diversas posiciones, en algunos casos se parte de la idea de que la dificultad del acceso de las mujeres a los puestos directivos se basa en la utilización de manera congénita de un estilo de liderazgo menos eficaz que el de los hombres. En otros casos, el enfoque parte del estudio de si las mujeres pudiesen estar usando un estilo de liderazgo superior al de los hombres (Eagly y Carli, 2003). El concepto de liderazgo sumado al de género, resulta

de una complejidad teórica extraordinaria. El liderazgo se conceptualiza como algo profundamente subjetivo, formado tanto por conocimientos adquiridos, como por cuestiones naturales de las personas. Además, no fue un concepto estable históricamente, sino que los atributos a poseer para ser considerado un líder, fueron variando en función de los momentos históricos.

El género, como ya se apuntó en momentos previos de este trabajo, no deja de ser una construcción social, que dota a cada uno de los sexos de unas cualidades, comportamientos o características propias, y que van mucho más allá de las cuestiones biológicas. Dichas características, suelen ser asumidas de forma natural por la mujer.

Mientras que a los hombres se les asignan comportamientos de, ambición, asertividad, compromiso con la tarea y una fuerte habilidad para imponerse, a las mujeres se le asignan la intuición, la emocionalidad, sensibilidad, capacidad comunicativa o su organización y habilidad para trabajar el consenso.

Tales concepciones, son las que de forma más clara se han asignado a hombres o mujeres, dando lugar a los dos estilos de liderazgo más generalmente aceptados por parte de los estudiosos, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Reskin, 2000; Rosener, 1995).

El primero de ellos, tiene un corte más tradicional, se define como un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el empleado, ahondando en los aspectos no personales del desempeño. Para ello, se hace necesario un estricto control del cumplimiento de los resultados fijados, con un claro compromiso de gratificación a tal cumplimiento. Ha sido incluso calificado de raquítrico, incompleto y estrecho en los períodos de cambio drástico que las organizaciones sufren hoy en día, no siendo capaz de prestar atención a los aspectos expresivos de la organización (Morales y Molero, 1995).

Por el contrario, el liderazgo transformacional responde más al convencimiento de los empleados a través del carisma del líder, motivando a través de su propio uso como modelo a seguir, y tratando de estimular intelectualmente al resto como mecanismo para una mejora de los resultados. Dichos líderes, pretenden transformar su ámbito de influencia para que estas personas comprendan el valor de los resultados de las diferentes tareas y a través del fomento de las relaciones interpersonales (Yammarino y Bass, 1990).

Ahora bien, el debate a nivel doctrinal se caracteriza por dos posturas completamente antitéticas que se resumen de la siguiente forma, pese a los matices internos que poseen: aquellos que consideran que los estilos per se poseen caracteres tradicionalmente pertenecientes a las mujeres o los hombres, y aquellos que por el contrario consideran que esa diversa forma de actuar se reparte de forma aleatoria entre el personal directivo, y de forma completamente independiente a la pertenencia a un sexo o el contrario.

Entre aquellos autores encuadrados en la defensa de la asignación de los estilos de liderazgo a los diferentes géneros creados se encuentra Burgess y Tharenou (2002), cuya visión del liderazgo femenino responde a su instinto filantrópico, su especial sensibilidad social y como visionarias que conciben el ejercicio del poder de forma colaborativa, demostrando estar preocupadas por las personas. Los hombres, sin embargo, responden a una forma de dirigir basada en el interés económico, el férreo control y los objetivos a alcanzar.

Rosener (1995), ve al liderazgo femenino como aquel interesado en estimular la autoestima de los subordinados, interactivo y participativo, mientras que el masculino se ve como algo transaccional, implantando una autoridad formal en la que la las órdenes y el cumplimiento es base de todo el sistema.

Importante tener en cuenta dos aspectos muy relevantes desde un punto de vista teórico-sociológico en relación a las teorías hasta ahora desarrolladas, y que tiene que ver con la investigación en relación a los comportamientos directivos femeninos, y a las razones de fondo de tales comportamientos. El número de directivas de más alto nivel en los consejos de administración (al menos hasta hace unos años) era tan bajo que resultaba complicado identificar de una forma real los caracteres del liderazgo femenino. Dándose incluso, lo que Kanter (1977) llamó como mujeres talismán, que al ser casos tan únicos, aislados y observados por el entorno, acaban adoptando los comportamientos que culturalmente se han asignado al género masculino.

Y no es desdeñable plantearse, si la forma de dirigir que estos autores asignan al hecho de ser mujer, es producto de un proceso natural o es la socialización y lo que la sociedad y los estereotipos esperan de ellas, que acaban adoptándolo como propio.

En el otro extremo, nos encontramos con aquellos autores que consideran que las similitudes entre hombres y mujeres en el ejercicio de la dirección son muy superiores a sus diferencias. Entre ellos podríamos destacar a Wacjman (1998), cuya justificación a

cerca de la inexistencia de estilos de liderazgo asociados al sexo se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) Es la estructura organizacional la que condiciona de forma más directa los estilos de liderazgo a desarrollar en cada ocasión
- b) El aspecto primordial en relación con el liderazgo es el poder. En función de la cuantía de poder acumulado por la persona que lo ejerza, este hará que la forma de liderar de dicha persona sea más integrador o menos.
- c) Es el hogar y la forma de socialización en el mismo, el que genera unas determinadas relaciones con relación al género, y por tanto, dicho régimen es el que determina el binomio mujer-puestos de dirección, y en general mujer-toma de decisiones.

Otro de los ejemplos claros en esta corriente, viene representado por el llamado liderazgo andrógino de Pounder y Coleman (2002), teoría para la que el líder ha de ser una persona muy flexible, con capacidad para el desarrollo de toda una gama variada de cualidades, sean estas consideradas como propias de lo masculino o femenino.

Parece claro que la más idónea manera de enfrentarse a las demandas que hoy en día tienen las empresas y al cambiante mercado laboral, son los estilos de liderazgo plurales, los cuales se desarrollan de forma natural en un contexto de diversidad. Los grupos heterogéneos han probado ser más innovadores que los homogéneos, por la variabilidad de decisiones tomadas y las diversas soluciones aportadas para los problemas. Por tanto, los estilos de dirección diversos parecen ser también la más clara forma que tienen las organizaciones para crear las condiciones necesarias para que las diversas potencialidades individuales sean aprovechados en términos de liderazgo (Barberá et al., 2000).

#### **1.4.2 BARRERAS EXTERNAS**

El otro lado de la moneda en relación al análisis de las causas que pueden producir y mantener el Techo de Cristal, será el de las denominadas Barreras Externas. Estas no son más que aquellos aspectos externos al propio hecho de ser mujer, es decir, aquellas barreras del entorno que torpedean el ascenso de la mujer a puestos de responsabilidad.

### **a) Barreras asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género**

Tratar de mostrar lo que significan los factores culturales relacionados con los estereotipos de género es sin duda introducir las consecuencias de la cultura patriarcal. Hecho que ha creado relaciones completamente dispares en términos de poder entre los hombres y las mujeres, gracias precisamente a los ya citados estereotipos.

Los estereotipos pueden ser considerados como un compendio de creencias compartidas socialmente sobre los caracteres propios que poseen los hombres y las mujeres (Moya, 2003). Internamente los estereotipos pueden ser entendidos desde una doble óptica, la descriptiva y la prescriptiva.

Desde un punto de vista descriptivo, los estereotipos de género están compuestos por las creencias interpuestas de que las mujeres como tales responden a un perfil más débil, emocional, comprensivo o incluso poco competitivo. Por otro lado, el aspecto descriptivo del estereotipo masculino, le hace poseer unas características como las siguientes: independencia, agresividad, autosuficiencia, racionalidad, etc.

La parte prescriptiva de un estereotipo consiste en la creencia de cuáles son las características que se asocian al comportamiento esperable de cada sexo, tratando de imponer de forma externa que su comportamiento, para ser correcto y por tanto para estar bien encuadrado tenga que responder en cada caso a unos caracteres diversos. En este caso las mujeres se asocian con las habilidades sociales, la pasividad, docilidad, y el marcado interés por los demás (Ashmore, 1986).

Al final, a través de dichos estereotipos, se facilita el proceso de valoración negativa de las cualidades supuestamente femeninas, dado que las mismas han sido específicamente seleccionadas y asignadas como menos efectivas para el desarrollo profesional, devaluando sus objetivos logrados o incluso que sea la suerte el componente principal en el logro de sus objetivos. Todo ello, acaba convirtiendo a las mujeres en portadoras necesarias de una serie de características incompatibles o al menos no idóneas para las necesidades de las posiciones jerárquicas superiores, y dificultando o imposibilitando su desarrollo profesional acorde a sus posibilidades y valías.

La cultura organizacional ataca de forma directa la igualdad desde un punto de vista de la promoción laboral de las mujeres a través de diversos procesos en los que los citados estereotipos y roles de género actúan. Dichos procesos perpetúan las relaciones

asimétricas en el ámbito del trabajo, en lo que Kanter (1977) llamó “estructura organizacional segregada”. Una de las manifestaciones de lo comentado anteriormente se representa a través de las llamadas redes informales y apadrinamiento, aspecto que desarrollaremos a continuación.

#### **b) Redes informales o *networks***

La red social más importante a nivel mundial destinada a la generación de contactos de trabajo, realizó una encuesta titulada “Women and mentoring in the US” con los resultados de más de 1000 trabajadoras encuestadas (Linkedin, 2011).

El resultado dejó ver al menos como en los Estados Unidos las redes de contacto y especialmente el conocimiento de algún mentor era muy importante para un buen desarrollo de una carrera profesional, respuesta otorgada por el 82% de las encuestadas, mientras y pese a ello, solo 1 de cada 5 mujeres entrevistadas fue capaz de encontrar un mentor que le facilitase una red de contactos y le ayudase en su progreso jerárquico.

Las redes de contactos o *networks* que se producen en el ámbito de las organizaciones, han existido y perpetuado la masculinidad imperante en las mismas a través del uso y contacto en medios afines a las actividades del hombre, imposibilitando en gran medida a las mujeres el acceso a esos círculos de comunicación no formales donde muchas de las decisiones más importantes en torno a las organizaciones son tomadas.

Son digamos “redes trenzadas” que hacen más claras y fuertes las expectativas de los hombres, creando mecanismos de adquisición de talento apropiados para los intereses exclusivamente masculinos y que potencian de forma exponencial el apoyo no formal a los hombres en su intento de acceso a los puestos superiores en la jerarquía organizacional, dificultando aún más a las mujeres su acceso tanto a las redes no formales como a las posibles promociones profesionales (Diez et al., 2006).

### **1.4.3 BARRERAS MIXTAS**

Como causas mixtas, podríamos considerar aquellas que poseen un mestizaje tanto interno a la mujer, como con un añadido de condimentos externos. Las responsabilidades familiares de las mujeres, maternidad y distribución de las propias



tareas domésticas han hecho sin duda que las organizaciones de forma mayoritaria consideren que el empleado perfecto y más rentable sea el hombre, dado que son ellos los que logran una mayor facilidad para conciliar su vida personal y profesional.

**a) La maternidad y la conjugación de la esfera pública y privada.**

Podría resumirse en una sola frase lo que determinadas empresas piensan de los trabajadores en función del sexo de los mismos, “Los mejores trabajadores son los hombres casados, y las mujeres solteras” (Carnoy, 2000). La maternidad es el mayor ejemplo de lo propiamente femenino, y a la vez está radicalmente en contra de los valores y códigos que se establecen como adecuados para las organizaciones. Tanto es así que la propia maternidad funciona como un estereotipo dificultador del ascenso de las mujeres a posiciones de poder dentro de las organizaciones, basándose en una visión en la que la maternidad podría ser la causa de una bajada en el interés o rendimiento de la trabajadora, por su mayor implicación en el cuidado de su descendencia, mientras que la paternidad suele ser vista como un estímulo para el hombre en su interés a largo plazo para con su trabajo, dada la necesidad del “mantenimiento de su familia” (PWC, 2012).

Es más, en relación a la distribución de las tareas domésticas, existe aún una cierta inercia a pensar que existen estereotipos respecto del lugar que debe ocupar cada uno de los sexos de forma natural, entendiéndose por supuesto que el del hombre es el trabajo. El resultado de un estudio realizado por Castaño et al. (2010) muestra que los ejecutivos hombres estudiados, poseían tantas o más responsabilidades familiares como sus correligionarias femeninas, pero, la diferencia radicaba en la tendencia a recurrir a ayuda externa, aspecto más característico de los hombres ya que su predisposición era a buscar apoyo en sus cónyuges o compañeras.

Por ello, la armonización de la vida profesional y familiar es absolutamente necesaria, entendiéndose como conciliación a la capacidad de los individuos, dando igual el sexo al que pertenezcan, de encontrar un ritmo de vida que les permita compaginar su actividad laboral con otras actividades o responsabilidades que deseen, entendiéndose que conciliación no tiene por qué ir asociado a las mujeres, sino a todas las personas (Felstead et al., 2002).

## 1.5 RAZONES PARA EVITAR EL TECHO DE CRISTAL

El 22 de septiembre de 2011, la entonces vicepresidenta de la Comisión Europea, Viviane Reding recordaba que: *“la igualdad de género no es cosa de mujeres: es un asunto de negocios”*, y comentaba como numerosos estudios académicos concluían que *“más mujeres en los máximos órganos de las empresas traen mejores resultados financieros”*.<sup>1</sup>

Parece obvio que todas aquellas políticas, medidas o intentos por parte de cualquier organismo u organización que pretendan destruir el Techo de Cristal como barrera que imposibilita a las mujeres su correcta progresión vertical profesional, debería ser considerada como altamente positiva. Pero parece obvio también que existen unos razonamientos muy variados que justifican la razón de la implantación y lucha contra este hecho objetivo que dificulta la vida de las mujeres.

Las dos razones consideradas prioritarias y justificativas de los efectos positivos que la eliminación de las citadas barreras a las mujeres en sus profesiones, son:

### a) **Diversidad de Género**

El sistema de organización tradicional ha de ser modificado para ser capaz de aprovechar la oportunidad de hacerse con el criterio de diversidad de género como mecanismo que promueve la participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad de las diversas organizaciones.

Lo que la diversidad de género como política dentro de una organización otorga, es la posibilidad del máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, con marcadas diferencias en cuanto a sexo, edad, etnia, nacionalidad, etc. Se hace hincapié en la variabilidad interindividual, de forma que será a la persona en su propia esencia a quien se valore, por lo que es y lo que puede ofrecer, y nunca por su pertenencia a un colectivo o basado en un origen determinado. En resumen, la gestión adecuada de la diversidad supone una novedosa forma cultural de trabajar que innova y crea las condiciones adecuadas para llegar a la excelencia (Barberá, 2004).

---

<sup>1</sup> <http://mujeresycia.com/informe-add-talentia-2011>

Llega incluso a ser una política de imagen corporativa y de marketing empresarial la correcta implantación de un sistema de diversidad de género justo, ya que teniendo en cuenta la afirmación de que “el cliente siempre manda” y que el resultado de diversos estudios de mercado, demuestran que las mujeres son las que de forma mayoritaria compran los productos de consumo (un 65%), podríamos afirmar que las mujeres son el mayor mercado mundial. Este es un efecto sin duda alguna potenciador de que cada día más los propios inversores en compañías cuestionen de forma más explícita consejos de administración poco equilibrados en términos de género (PWC, 2014).

### **b) Rentabilidad Económica**

Es aquí donde se tratará de justificar un hecho que puede resultar clave en la comprensión de los grandes beneficios globales que la desaparición del techo de cristal puede suponer en las organizaciones, o incluso en las propias sociedades. Los resultados de diferentes estudios relacionan de manera directa la existencia de diversidad de género en la alta dirección de una organización y los resultados económico-empresariales que la misma obtiene.

Adler (1998) realizó un estudio a través del cual estudió las prácticas de las 215 empresas de la lista Fortune 500 durante aproximadamente 19 años (1980-1998). Para ello el autor analizó cuatro indicadores de rentabilidad (el beneficio como porcentaje de ingresos, los activos, el capital contable y la competitividad de la organización) y los resultados indicaron que aquellas organizaciones que poseían en sus filas un elevado número de mujeres, en comparación con la media, obtenían mejores resultados en términos de rentabilidad. Esta mejoría sería palpable también en términos bursátiles, ya que las acciones de las compañías con mayor participación femenina en sus equipos de dirección, obtuvieron tanto a corto, como a largo plazo un mejor desempeño (Welbourne, 1999).

En la misma línea, el estudio *Women in the executive suite correlate to high profits* realizado por Adler (2001), incidió de nuevo en el mejor resultado en términos de rentabilidad obtenido por aquellas organizaciones con mayor número de mujeres directivas.

Un informe elaborado por Catalyst (2008) atendiendo a la situación existente en las empresas integrantes del Fortune 500 (listado de las 500 mayores empresas estadounidenses), destaca que las empresas con mayor número de mujeres en los puestos de relevancia directiva, tienden a obtener mejores resultados económicos.

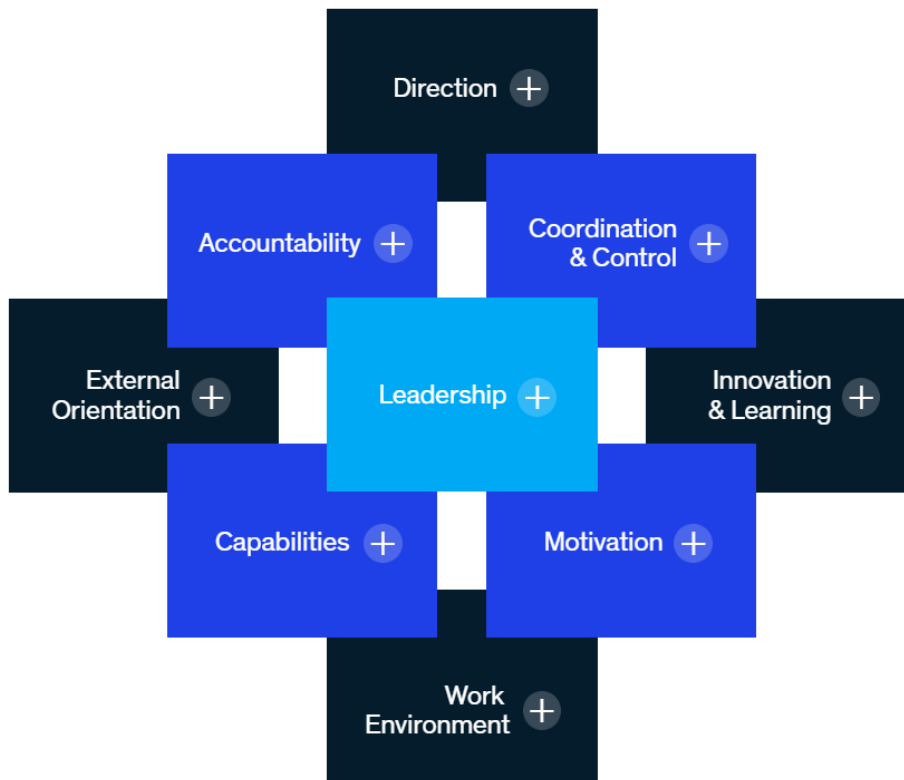
La razón justificativa de estos análisis y resultados no deriva exclusivamente del hecho de que las mujeres dirijan la compañía, sino de todo un conjunto de hechos favorecidos por la existencia de estas mujeres en estos puestos, que colabora con el presente de la compañía y con su futuro a corto plazo. Una compañía con mujeres en sus equipos directivos, en el corto plazo, generará un mayor número de directivas en puestos intermedios, y por tanto favorecerá lo que Catalyst denominó como “ampliación del catálogo de talento”, ya que estas amplían las posibilidades de que una persona que no encaja en el estereotipo tradicional de directivo alcance tales posiciones, alentando a las mujeres más jóvenes a creer en la posibilidad de lograr tal objetivo, y aumentando las tasas de retención del potencial existente, sea este mayoritariamente femenino o masculino.

También ha quedado demostrado en el mismo estudio que los puestos de trabajo que favorecen la integración, tienden a producir una mejora en los resultados, dado que la existencia de un pensamiento independiente y libre, lleva a una implantación más eficaz de personas comprometidas con la compañía a largo plazo.

Uno de los estudios más profundos en términos temporales y de profundidad sobre las relaciones existentes entre diversidad y resultados empresariales es el anualmente realizado por Mckinsey y llamado “Women Matter”. Tras años aportando nuevas visiones y justificaciones de la máxima aportada previamente, en octubre de 2017 decidió publicar el llamado “Ten years of insights into gender diversity” como resumen de las conclusiones obtenidas durante los diez años anteriores en los que sus estudios y esfuerzos iban encaminados a mostrar de forma empírica el impacto económico que un incremento de la diversidad de género producía tanto en los macro como micro niveles y como hacer posible tal cambio.

Para ello, usa una herramienta de diagnóstico conocida como “the Organizational Health Index” destinada a medir tanto los resultados como la salud de las compañías en atención a 9 criterios:

**Figura 1.1 “How OHI Works”**



Fuente: Mckinsey & Company (2019)

Uno de los resultados más llamativos de los estudios realizados por Mckinsey, fue el realizado a través de un meticuloso análisis a 300 compañías mundiales, en ellas descubrieron una diferencia en el retorno sobre el capital (ROE) del 47% entre las compañías con mayoría de mujeres en los consejos de administración y aquellas donde no ellas no eran mayoría, y un 55% de diferencia en los resultados operativos.

Resultado que ahonda en lo que ya en 2007 fue publicado tras una encuesta realizada a más de 60.000 empleados en más de 100 compañías, en la cual eran ellos los que debían evaluar en su organización a través de los 9 parámetros del OHI arriba expuestos y los resultados fueron presentados por la compañía de la siguiente forma:

**Figura 1.2 “How OHI Works”**

Companies with three or more women in their executive committee had better results on the nine dimensions of organizational performance<sup>6</sup>



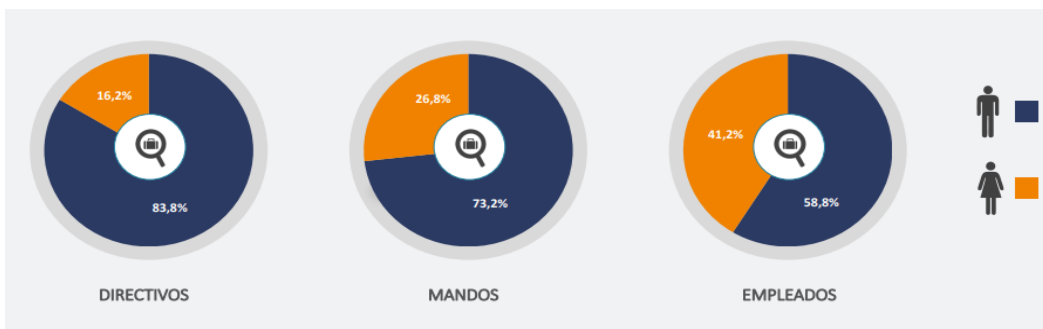
<sup>6</sup> McKinsey OHI, 2007, 60,000 respondents in 100 companies.

Fuente: Mckinsey & Company (2019)

Asimismo, la encuesta realizada por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM) a 1650 ejecutivos de 27 países europeos señala que la gestión del talento es una cuestión primordial en las organizaciones y por tanto, también ha de ser primordial la eliminación de las barreras que imposibilitan al 50% del talento un buen desarrollo profesional acorde a sus capacidades.

A pesar de todo, aun en 2019 la situación numérica del reparto por sexo de los puestos de trabajo pertenecientes a los tres grandes niveles organizaciones (empleados, mando y directivos) es desigual como se puede ver en el gráfico siguiente (EADA, 2019)

**Gráfico 1.1. Directivos, mandos y empleados por sexo**



Fuente: Informe “Talento femenino” (2019)

## CAPÍTULO 2:

### MEDIDAS CONTRA EL TECHO DE CRISTAL

Al pensar en medidas que sean positivas para la mejora paulatina o eliminación completa del Techo de Cristal, es inevitable que lo hagamos considerando una dicotomía existente en su posible solución desde un punto de vista normativo. Por un lado, tendríamos aquellas medidas que pueden ser consideradas como coercitivas, y por el contrario, aquellas otras que puedan ser voluntarias o simplemente sugerencias de actuación, concepto directamente relacionado con la denominada autorregulación.

El término regulación nos enlaza conceptualmente con medidas interpuestas desde las administraciones públicas, ahora bien, no presupone que las mismas sean voluntarias y por tanto, simples recomendaciones o sugerencias, o sean de corte obligatorio. Por ello, comenzaremos analizando desde un estrato superior (supranacional) la situación normativa en relación a la deseada igualdad de oportunidades y no discriminación por cuestiones de género.

#### 2.1 ONU

La Asamblea General de las Naciones Unidas proclama en el artículo 1 y 2 de la Declaración Universal de Derechos Humanos el principio de igualdad entre hombres y mujeres por el que *“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos... Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración sin distinción alguna de sexo...”* (ONU, 1948). Entendiendo también que este derecho es considerado como una obligación para los poderes públicos en su afán por promover las condiciones para que la efectiva igualdad se aplique de forma real.

Destacando de forma especial la Resolución A/RES/66/2016 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre las mujeres en el desarrollo (ONU, 2011) por la que:

*“Insta a todas las partes implicadas posibles (donantes, Estados Miembros, organizaciones, etc... a la orientación hacia la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer”.*

## 2.2 UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea se fundamenta en un conjunto de valores entre los que destaca la igualdad, promoviendo ésta en la relación entre los hombres y las mujeres (artículo 2 y 3 del Tratado de la Unión Europea). Más concretamente, la Carta Europea de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea establece en su artículo 21 la consagración plena de este principio. La base jurídica de cualquier actuación que desde la Unión Europea actualmente pueda ser acometida en aras de la igualdad efectiva y no discriminación por cuestiones de género podría ser realizada alegando el artículo 157 del TFUE que autoriza la acción positiva encaminada al empoderamiento de las mujeres.

La Unión Europea ha trabajado a través de diversos mecanismos y con medidas concretas para la integración de una perspectiva de género real en sus políticas, destacando por ejemplo, la Carta de la Mujer (UE, 2010) o el Compromiso estratégico para la igualdad de género 2016-2019 que se centró en los cinco ámbitos prioritarios siguientes:

- aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral e igual independencia económica;
- reducción de la brecha y la desigualdad salariales y de las pensiones y, por consiguiente, lucha contra la pobreza entre las mujeres;
- promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en la toma de decisiones;
- lucha contra la violencia de género y protección y apoyo a las víctimas;
- promoción de la igualdad de género y los derechos de las mujeres en todo el mundo.

La Comisión Europea desarrolló una propuesta de Directiva 614 “*destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas...*” que marcaba un objetivo mínimo para el año 2020 de un 40% de los miembros no pertenecientes al capital para el género menos representado, aspecto sobre el que el Parlamento Europeo votó por una amplia mayoría a favor, pensando en su objetivo de equilibrar la situación entre hombres y mujeres en los Consejos de Administración.



Para que lo comentado anteriormente tornase en legislación efectiva, la propuesta de la Comisión debía ser adoptada en conjunto tanto por el Parlamento Europeo como por los Estados Miembros de la Unión Europea en el seno del Consejo, aspecto que por supuesto no ocurrió. Dicha normativa quedó bloqueada de manera definitiva en el Consejo (órgano de representación de los jefes de estado y de gobierno de los estados miembros).

De hecho, la propia Comisión Europea en la propuesta de Directiva previamente comentada, en su artículo 2, introduce los resultados de las consultas a las partes implicadas como proceso de evaluación del impacto que su implantación podría causar. En ella, de forma mayoritaria, las personas consultadas apoyaban la clara necesidad de inclusión de mujeres en los órganos de más alta dirección empresarial, pero aquellos encuestados más relacionados con el mundo empresarial eran partidarios de la autorregulación como único mecanismo válido para ser aplicado, mientras que el resto de partes parecían más proclives a un enfoque más ambicioso en forma de objetivos vinculantes, y por tanto de medidas obligatorias.

Finalmente, en diciembre de 2014 Europa no es capaz de ponerse de acuerdo para decidir la aplicación obligatoria de una cuota femenina en los Consejos de Administración de las empresas europeas. En dicha batalla, el bloque partidario del no (Alemania y Reino Unido) logró que la propuesta no saliese adelante, sin ni siquiera someterla a votación del órgano correspondiente.

A partir de entonces se empezó un proceso de creación de una base legal en los diferentes países miembros, en la cual cada uno de ellos decidió la adopción o no de diferentes medidas, con diferentes alcances que sirvieran de base para una mejora de la situación del momento, pero que carecía de cualquier tipo de uniformidad tanto formal como de fondo y alcance.

El caso más destacable por su importancia y por su cercanía física es el de Francia, que durante el año 2011 aprobó una ley de cuotas obligatorias para las mujeres en empresas que superasen determinado tamaño, enfocada fundamentalmente a aquellas organizaciones que cotizan en bolsa, y a empresas de más de 500 trabajadores, o con un volumen de activos superior a los 50 millones de euros, y para ellas requería un 40% de mujeres para el año 2017.

Citar a Noruega, aunque sea brevemente es de obligado cumplimiento ya que la Ley de Cuotas obligatorias fomentada por los poderes públicos noruegos para la obtención de una sociedad igualitaria real fue aprobada ya en el año 2003, acarreado su incumplimiento durísimas sanciones que podrían llegar a interponer el cierre definitivo de la empresa. La medida establecía que al menos un 40% de mujeres deberían de estar en estos órganos, y tanto fue así, que en el año 2010 se logró una representación del 44% de mujeres, cuando en el año 2002 era solo del 7%. Todo ello hace de Noruega el primer país en la lista de la ONU que mide el Índice de Desarrollo Humano.

## **2.3 LAS CUOTAS**

Una encuesta del Eurobarómetro de 2011, reveló que el 88 % de los europeos piensa que las mujeres deben estar representadas paritariamente en los puestos directivos de las empresas. Ante la posibilidad de elegir entre tres opciones para alcanzar el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas, las opiniones se dividían entre la autorregulación por parte de las empresas (31 %), las medidas legales vinculantes (26 %), y las medidas no vinculantes, como los códigos y cartas de gobernanza de las empresas (20 %). No obstante, el 75 % de los europeos estaba a favor de una legislación que tuviera en cuenta las cualificaciones y no beneficiara automáticamente a uno de los géneros.

Diferentes instrumentos jurídicos han sido adoptados por los Estados Miembros toda vez que el intento de establecimiento de medidas obligatorias de incorporación progresiva no fue capaz de ser aprobado. De los instrumentos existentes, y en cierta medida testados por la encuesta europea sobre la que se ha hablado en el párrafo anterior, las cuotas por género en los Consejos de Administración de las empresas es sin duda la más controvertida y a la par más conocida opción existente para acabar con el Techo de Cristal en las organizaciones.

El debate con respecto al establecimiento de cuotas no se ha producido exclusivamente en la ciudadanía, sino que la política y la doctrina ha emitido diferentes valoraciones con respecto a la medida estrella en la política de igualdad impositiva. Muy conocido fue el debate de opinión entre la ministra francesa de Justicia a finales de 1998 Elisabeth Guigou, defensora clara del establecimiento de cuotas como medida para lograr una

representación paritaria, y Elisabeth Bdinter, teórica del feminismo republicano, para quien las cuotas y resto de medidas de acción positiva son finalmente discriminatorias, y no una cuestión de justicia social, tal y como opinan sus más claros defensores. (Aguar, 2001).

Las razones esgrimidas por diversos sectores ideológicos y políticos son las siguientes:

1/ Las cuotas atentan contra el principio de igualdad, mereciendo todo el mundo el mismo respeto y consideración, implicando la cuota un trato desigual en función del sexo.

2/ Se pondría en duda el principio de neutralidad, debiendo ser las medidas igualitarias neutrales con respecto al sexo concreto.

3/ Las cuotas tienen un carácter paternalista, y por tanto inadmisibles.

4/ Las cuotas atentan contra la asignación basada en el mérito.

5/ La cuota no resulta eficaz para conseguir su propósito, y en teniendo en cuenta que no atiende al mérito, resultaría ineficaz.

Asimismo, desde un punto de vista más académico, también podemos encontrar diferentes argumentos a favor y en contra de la implantación de las cuotas. Berbel (2014) claro representante de la doctrina contraria a la implantación de las mismas, alega que éstas hacen que las mujeres sientan que su acceso a puestos de relevancia no es más que el producto de la aplicación de las cuotas obligatorias, lo que desvirtúa su propia valía, corriendo el riesgo de que no se valore su capacidad y puedan incluso ser consideradas una “mujer cuota”.

Por el contrario, aquellos estudiosos que consideran las cuotas como una herramienta fundamental para conseguir la igualdad real en el acceso a los puestos superiores (Storvik y Teigen, 2010) defienden su necesidad basándose en tres elementos:

- + Justicia
- + Democracia
- + Competencias

Consideran que sin determinadas normas de cumplimiento obligatorio, aún hoy día, la presencia en ciertos puestos de relevante importancia seguiría siendo testimonial, y por tanto consideran necesarias las cuotas como sistema igualitario (Barberá et al, 2010).

## 2.4 ESPAÑA

Toda vez que el artículo 14 de la Constitución Española (BOE, 1978) proclamó el derecho a la igualdad y la no discriminación de sexo, y que el artículo 9.2 del mismo texto consagrara la obligatoriedad para los poderes públicos de promover las condiciones de igualdad del individuo y de los grupos, la norma utilizada como base regulatoria que concreta el tratamiento de la no discriminación y la igualdad entre sexos es la Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, denominada popularmente como Ley de Igualdad.

Los aspectos más destacables de dicha Ley en todo aquello relacionado con el Techo de Cristal son los siguientes.

- Los contratos con la administración pública podrán establecer condiciones con el propósito de promover la igualdad de trato por razón de género (Artículo 33).
- La creación del distintivo de Igualdad en la empresa (Artículo 50).
- La obligación de desarrollar planes de igualdad entre hombres y mujeres para empresas de más de 250 trabajadores (Artículo 45).
- Las sociedades obligadas a presentar cuentas de Pérdidas y Ganancias no abreviadas, procurarán incluir en su Consejo de Administración a un número de mujeres que permita alcanzar el equilibrio en un plazo de 8 años a raíz de la entrada en vigor de esta ley. (Artículo 75).

Importante tener en cuenta la muy reciente modificación que de la Ley de Igualdad ha hecho el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres.

Antes de ahondar en la importante modificación que dicho Real Decreto-ley realizó sobre el artículo 45 de la Ley, se hace necesario conocer como la propia introducción de dicha norma hacer una referencia muy directa y clara a los muy discretos resultados que las medidas de naturaleza fundamentalmente promocional o de fomento obtuvieron, y como dichos leves resultados no son una forma de garantizar la necesaria obligación para una sociedad democrática de lograr la igualdad real en el trato y de oportunidades entre hombres y mujeres. Dicha introducción nos enlaza directamente tanto con los resultados numéricos que ya durante el capítulo 1 vimos, como con el hecho del ya

explicado debate con respecto a las cuotas obligatorias como solución definitiva o no del grave problema de desigualdad en el acceso a los puestos de responsabilidad empresarial.

Cuando hablamos de medidas, podemos hacerlo desde muy variados puntos de vista, bien sea en relación a su obligatoriedad, como de su importancia con el logro del objetivo fundamental de la eliminación del techo de cristal, destacando las siguientes:

**a) Recomendaciones voluntarias de la CNMV**

Uno de los instrumentos normativos usados para la mejora de la igualdad entre sexos en el ámbito de las empresas, y más concretamente de aquellas compañías cotizadas, serían los denominados Códigos de Buen Gobierno Corporativo, documento voluntario en su cumplimiento y aplicación. El más actual es el aprobado por Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2015). La Recomendación 14 del mismo, es la encargada de velar por los aspectos relacionados con la igualdad de acceso al mismo desde un punto de vista del sexo:

*Recomendación 14*

*Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:*

*c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.*

*Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.*

**b) La conciliación y la corresponsabilidad**

En España, el 23.11% de las mujeres tienen estudios universitarios, frente al 17.97% de los hombres (INE, 2019). Estos datos confirman una reflexión clara sobre el hecho de como nuestra sociedad actual empodera a las mismas a la adquisición de una formación académica elevada, con el ánimo de la obtención de unos objetivos laborales óptimos. Por otro lado, esa misma sociedad perpetua la idea de mujer-madre-cuidadora del hogar, proyectando en ellas unas altas expectativas en estas materias, que podrán generarles

una sensación de frustración, y por tanto, unas limitaciones en el desarrollo de su correcta carrera profesional, y que parece obvio que el hombre no sufre en igual medida.

Una vez superado el tiempo en el que la sociedad estaba estructurada bajo un sistema dual en relación al trabajo, siendo el hombre la esfera productiva y la mujer la reproductiva, cambio representado principalmente por la incorporación de la mujer al trabajo no doméstico y remunerado, se hizo necesaria la adopción de una legislación conducente a la facilitación de dicha compatibilidad.

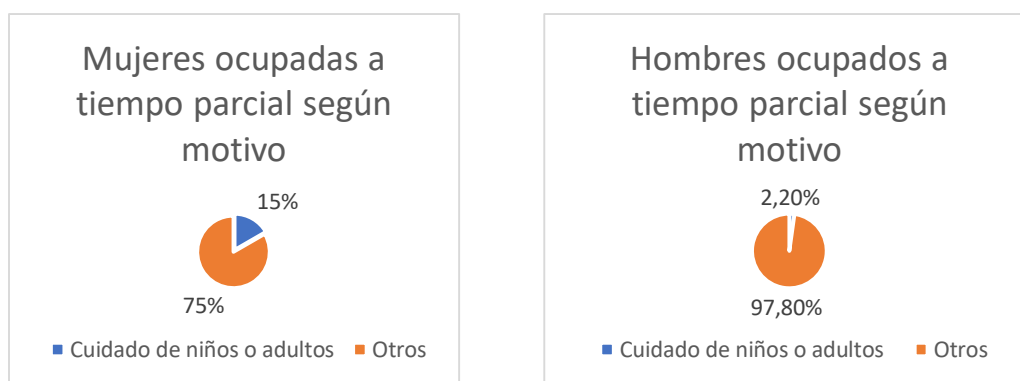
La conciliación surgió como la posibilidad de que las personas trabajadoras hagan compatibles, la faceta laboral y la familiar. Las políticas públicas en tal sentido, tomaron impulso durante los años 90 a nivel europeo, siendo en términos nacionales la Ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, la primera en este sentido. (Instituto de la Mujer, 2017)

Sin embargo, la dualidad trabajo-familia ha ido evolucionando, y se ha añadido un nuevo concepto de disponibilidad de tiempo en el ámbito personal, que incluye dedicación para todo aquel ámbito personal, y por tanto no necesariamente familiar, que el trabajador o trabajadora desee o considere. Pero no sería hasta el año 2007 con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuando el concepto de conciliación diese un nuevo giro y añadiese la corresponsabilidad como un objetivo de futuro a alcanzar en nuestra sociedad.

Antes de definir corresponsabilidad, conviene saber la razón de por qué la conciliación ha resultado viciada por la desigualdad de género. Uno de los grandes problemas que las medidas de conciliación han demostrado, es que en la gran mayoría de los casos se dirigen a las mujeres, y por consiguiente, perpetúan la desigualdad entre hombres y mujeres en el reparto de responsabilidades y trabajo doméstico. Incluso pudiendo llegar a entenderse este derecho como una especie de derecho de ausencia, por el que las trabajadoras pueden retirarse del trabajo para cumplir con sus obligaciones familiares, aspecto completamente lesivo de la proyección profesional de las mujeres, y por tanto facilitadora del mantenimiento del techo de cristal. (Vélez, C. 2018).

Prueba de ello, es el estudio de los motivos que las trabajadoras y los trabajadores usan para justificar la posesión de un contrato a tiempo parcial:

## Gráfico 2.1. Trabajadores a tiempo parcial según motivo



Fuente: elaboración propia a partir de estadística del Instituto de la Mujer (2019).

Para ello, y como antes se apuntaba, surge el concepto de corresponsabilidad, como aquel justo y equilibrado reparto entre derechos y deberes productivos, y los reproductivos, con el único ánimo de lograr un reparto equilibrado y justo en los tiempos de vida de las mujeres y los hombres. Este sistema es considerado como el más justo, ya que la perspectiva de género es correcta para la descripción de los aspectos de la cultura que crean las funciones propias de los hombres y de las mujeres en el contexto social, y que pese haber sido atribuidas por la sociedad a cada uno de los sexos, son completamente intercambiables. De hecho, son los estereotipos de género los que justifican ese reparto, basándose en cuestiones sociales, costumbres o incluso educacionales (Elósegui, 2003)

Durante el capítulo 1, se estudiaron las diferentes barreras existentes en el desarrollo profesional de las mujeres, barreras que a su vez eran las causas de la existencia del techo de cristal. De ellas, y muy relacionadas con lo que la conciliación y la corresponsabilidad pretenden evitar nos encontramos con la maternidad y los estereotipos de género.

Como sostiene Martínez Priego (2016), el modelo de corresponsabilidad posibilita a la mujer su actuación en la esfera pública y su desarrollo profesional. Se desbaratan así los techos de cristal y se enriquecen ambos espacios, público y doméstico.

La relación conciliación y techo de cristal no resulta clara, de hecho, ha sido el carácter transferible del permiso maternal, el que ha mantenido la desigualdad que de manera

efectiva existe en la sociedad en relación al reparto de las responsabilidades extra-laborales. La experiencia acumulada demuestra como los permisos paternales conjuntos han sido negativos en la división sexual del trabajo, aumentando la segregación y, por tanto, fomentando el techo de cristal, siendo la cláusula de transferibilidad entre progenitores una de sus grandes causas (Castro, 2019).

Sin embargo, las últimas decisiones tomadas desde los poderes públicos en relación al permiso de paternidad, si parecen haber aunado por fin en una misma medida la conciliación y la corresponsabilidad, o al menos van por el camino adecuado. Todo ello en sintonía con el informe de la OCDE titulado “Permiso de Paternidad: ¿Dónde están los padres?” donde se señala que las propias bajas de paternidad pueden llegar incluso a aumentar el empleo femenino y, por tanto, ayudar en la eliminación del techo de cristal.

El origen y situación actual desde un punto de vista legal de los permisos de paternidad en España es el siguiente:

- El permiso de paternidad fue introducido en el ordenamiento jurídicos español mediante la Ley Orgánica 3/2007 de igualdad, y establecía una duración de 13 días ininterrumpidos de permiso por nacimiento, adopción o acogimiento. Qué al sumarse a los dos días ya reconocidos por el Estatuto de los Trabajadores, daba un total de 15 días.
- El pasado 1 de abril de 2019 entró en vigor el Real Decreto-Ley 6/2019, de medidas urgentes para garantía de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que introdujo el siguiente calendario de ampliaciones del permiso
- A partir del propio 1 de abril de 2019 el período de permiso paternal ascendió a 8 semanas.
- A partir del año 2020, el permiso aumentará hasta las 12 semanas.
- Será a partir del 1 de enero de 2021 cuando por fin se cumpla de forma completa lo establecido en el RDL 6/2019 en relación a la equiparación del permiso maternal y paternal tal y como el propio preámbulo del RDL incluye “de esta forma se da un paso importante en la consecución de la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres, en la promoción de la conciliación de la vida personal y familiar, y en el principio de corresponsabilidad entre ambos progenitores,



elementos ambos esenciales para el cumplimiento del principio de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos”

Por tanto, puede concluirse que este nuevo camino dirigido a la individualización de los derechos de conciliación en relación a la maternidad (gran barrera del techo de cristal), su tendencia hacia la intransferibilidad en su disfrute, y su remuneración completa, son pasos verdaderos en la búsqueda de la corresponsabilidad. Corresponsabilidad implica trabajar en el reparto igualitario de la carga doméstica y por tanto la eliminación de los muy relevantes estereotipos de género, aspecto también estudiado como causante en gran medida del techo de cristal.

### c) **Los planes de igualdad**

El plan de igualdad, es dentro del ámbito de la empresa, aspecto central de este estudio, la medida más importante y obligatoria (en algunos casos). La finalidad de alguna de sus medidas consiste en la eliminación del techo de cristal a través del logro de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en su ámbito de actuación. La importancia de esta medida, se enlaza directamente con lo antes comentado en relación al preámbulo de la ley de igualdad. Es decir, que son precisamente las medidas obligatorias las que pueden garantizar un más correcto cumplimiento de la igualdad entre hombres y mujeres.

Será en el siguiente capítulo, por su enorme importancia, donde se analizará en profundidad tanto los aspectos legales/formales, como la aplicación real y práctica en las empresas de esta obligatoriedad, analizando beneficios y problemas que puedan derivarse de la práctica. Pero es interesante aquí realizar una mención sobre la situación actual de los planes de igualdad en relación a qué tipos de empresas deben poseerlo.

De acuerdo con la nueva redacción del citado artículo 45, la obligatoriedad con relación a los planes de igualdad será la siguiente:

*“En el caso de las empresas de cincuenta o más trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral”*

Estableciendo para ello un período de adaptación temporal para las nuevas empresas obligadas a su posesión, creando diferentes escalones temporales en función del número de empleados, mejorando así la hasta ahora obligación exclusiva para las empresas con más de 250 trabajadores.

+ *Las empresas de más de ciento cincuenta personas trabajadoras y hasta doscientas cincuenta personas trabajadoras contarán con un periodo de un año para la aprobación de los planes de igualdad.*

+ *Las empresas de más de cien y hasta ciento cincuenta personas trabajadoras, dispondrán de un periodo de dos años para la aprobación de los planes de igualdad.*

+ *Las empresas de cincuenta a cien personas trabajadoras dispondrán de un periodo de tres años para la aprobación de los planes de igualdad.*

## **CAPÍTULO 3: EL PLAN DE IGUALDAD**

En este capítulo se realiza un análisis en profundidad de la herramienta que dentro del sistema español ha sido considerada como base para la deseada igualdad real y efectiva entre personas de diferente sexo: el Plan de Igualdad.

Dentro de dichos planes, como se verá, existen medidas de toda índole encaminadas al logro de la plena igualdad entre sexos, pero se destacarán aquellas más implicadas en la eliminación del techo de cristal, y que por tanto desarrollan una función de contraposición a las barreras que durante el capítulo 1 se explicitaron como causantes de la dificultad de las mujeres en su desarrollo profesional pleno e igualitario. Tales materias serán también analizadas en el siguiente capítulo como parte del estudio de un plan de igualdad real, junto con un análisis de resultados de implantación.

La ley de Igualdad 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, considera a los planes de igualdad como la más importante herramienta para lograr una real igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres en el ámbito de las organizaciones. Llegando incluso a obligar a su implantación, dependiendo del tamaño de las empresas. Este y otros detalles son regulados por el artículo 45 de la comentada ley, y que fue desarrollado en la parte final del capítulo anterior.

Ahora bien, será necesario realizarse una serie de preguntas para comprender los aspectos fundamentales de esta herramienta toda vez que el debate sobre las cuotas obligatorias no fructificó en una normativa concreta y coercitiva.

### **3.1. CONCEPTO Y ELABORACIÓN**

Un plan de igualdad es la herramienta técnica usada para lograr la equidad en el sistema de gestión en las organizaciones, con el objetivo de ofrecer las mismas oportunidades a todas las personas sin tener en cuenta el sexo de las mismas (Ballesteros, 2010).

Precisamente el artículo 46 de la Ley de Igualdad, lo define como un conjunto ordenado de medidas adoptadas tras la realización de un diagnóstico de situación, cuya pretensión sería alcanzar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres y la eliminación de la discriminación por razones de sexo. Esto significa que las medidas

que se incluyen en un plan de igualdad estarían destinadas a responder a las necesidades que se clarificaron a través del diagnóstico de situación, y a eliminar o modificar los problemas detectados en el mismo.

Un plan de igualdad debe fijar, tanto los objetivos relacionados con la igualdad entre sexos a alcanzar, como las estrategias y prácticas a adoptar. Considerando también como de gran importancia el seguimiento de su implantación y el logro de objetivos.

La decisión inicial en relación a la elaboración de un Plan de Igualdad en una empresa, puede partir de diferentes agentes. La propia dirección de la empresa al considerarlo una medida de responsabilidad social y por tanto de una ventaja competitiva, o las personas que trabajan en la misma, pueden ser los que originen el inicio del proceso, incluso en aquellos casos donde su existencia no es obligatoria.

Más en detalle, la elaboración del Plan de Igualdad se trata de un proceso por el cual se detectan áreas sobre las que es necesario implantar medidas igualitarias. Es la propia ley de igualdad en su artículo 46.2, la que nos indica una serie de materias sobre las que el plan de igualdad debe trabajar de forma obligatoria:

- a) Proceso de selección y contratación.*
- b) Clasificación profesional.*
- c) Formación.*
- d) Promoción profesional.*
- e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres.*
- f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.*
- g) Infrarrepresentación femenina.*
- h) Retribuciones.*
- i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.*

El plan de igualdad y su correcta implantación pretende mejorar no solo los aspectos laborales relacionados directamente con las mujeres en el trabajo, sino de toda la plantilla en su totalidad. Para ello, implica a todas las áreas de gestión de la empresa y

su desarrollo es progresivo, sometido a cambios constantes para tratar en la medida de lo posible de adaptarse a las necesidades que se puedan detectar.

De la propia definición legal de plan de igualdad en las empresas se deduce que, durante todas las diferentes fases de elaboración de los planes de igualdad en las empresas, se pasa por cinco etapas que pueden discurrir temporalmente de manera paralela o consecutiva: creación de la comisión de igualdad, elaboración del diagnóstico, propuestas de medidas y negociación, implantación y seguimiento y evaluación, en las cuales se profundizará en los siguientes apartados.

### **1) Creación de la comisión de igualdad y su evaluación**

La Ley de igualdad da relevancia a los representantes de los trabajadores en relación a los citados planes, y por ello, para su creación, es necesaria la constitución de una comisión de igualdad paritaria, cuyas funciones serían: elaboración de un diagnóstico y del propio plan de igualdad. El número de miembros de la citada comisión variará en función del tamaño de la empresa, y la participación de los sindicatos en el proceso es relevante por tres cuestiones: son conocedores de la realidad en la que se va a intervenir, pueden asesorar en materia laboral de quienes trabajen allí, y son un agente muy presente en la configuración de la cultura organizativa.

Las funciones principales de la comisión de igualdad serán las siguientes:

- Controlar el cumplimiento del principio de igualdad.
- Aprobar el diagnóstico de situación de la organización en materia de igualdad.
- Crear, controlar y analizar las propuestas de acciones positivas que se propongan.
- Aprobar y poner en marcha el Plan de Igualdad.
- Realizar el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad.

## **2) Elaboración del diagnóstico**

El diagnóstico no es más que un estudio en profundidad, tanto desde un punto cuantitativo como cualitativo de la situación real de la organización en relación a las situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres. Para ello, se realizará una recopilación exhaustiva de información sobre plantillas, personal y empleo. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de los datos obtenidos. Un correcto diagnóstico, parece obvio, será la base para conocer la realidad de nuestra empresa, poder detectar los problemas existentes y por tanto aplicar una solución real mediante el plan de igualdad. La elaboración se realizará de forma obligatoria dentro de la Comisión, de acuerdo al artículo 46.2 de la Ley de Igualdad.

## **3) Propuesta de medidas**

Una vez identificados los objetivos, corresponderá a la comisión de igualdad la propuesta y negociación de medidas y actuaciones concretas a desarrollar su cumplimiento. No podemos olvidar que, por cada acción que se apruebe, deberán responderse una serie de preguntas:

¿Qué objetivos satisface?

¿A quiénes va dirigida?

¿Quién va a ser responsable de su implantación?

¿Qué métodos y recursos se van necesitar?

¿Cuándo y durante cuánto tiempo se va a aplicar?

¿Qué criterios se utilizarán para su seguimiento y evaluación?

Para cada medida será necesario establecer los medios o recursos para su puesta en marcha, tanto materiales como, en su caso, económicos. Asimismo, se debe establecer un calendario, en qué momento se va a poner en marcha y durante cuánto tiempo se va a llevar a cabo. Para poder ejecutar a posteriori el seguimiento del plan, se concretarán los indicadores, cualitativos y cuantitativos, que permitan conocer la evolución y el impacto de las medidas implantadas.

#### **4) Implantación**

En esta fase, han de ejecutarse las diversas medidas recogidas en el mismo, siendo necesario que previamente se comunique a toda la plantilla la existencia del plan y de las acciones que lo conforman. Se ejecutarán las acciones previstas, intentando asegurar que se cumplan los objetivos que se han planteado.

Es muy importante que se proporcione información detallada, clara y precisa acerca de los usos, requisitos y objetivos de las medidas adoptadas con la finalidad de lograr un uso correcto de las diversas acciones del plan de igualdad.

Se recomienda, incluso llegando a ser considerada imprescindible, la comunicación y difusión, tanto entre la plantilla como de cara al exterior de la empresa, del plan firmado e implantado, así como de las actuaciones que se vayan a realizar. Esto es fundamental para asegurar la máxima implicación de todo el personal en la aplicación del mismo, y así garantizar un mejor resultado de las medidas.

#### **5) Seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad**

Tanto el seguimiento, como la evaluación de la puesta en marcha son funciones principales de un plan de igualdad, toda vez que éste inicia su andadura. De acuerdo al artículo 64 de la Ley de Igualdad, los representantes de los trabajadores tendrán derecho a “recibir información al menos anualmente sobre la aplicación del derecho de igualdad de mujeres y hombres: datos desagregados por sexo en los diferentes niveles profesionales, así como sobre las medidas o planes de igualdad que se hayan adoptado” y a “colaborar con la dirección de la empresa en la puesta en marcha de medidas de conciliación.”

Diversos instrumentos, podrán ser usados en cada caso para la correcta valoración de las diferentes medidas adoptadas.

## 3.2 MATERIAS RELACIONADAS CON LA ELIMINACIÓN DEL TECHO DE CRISTAL

Una vez expuesto el concepto y el proceso de elaboración de un plan de igualdad desde un punto de vista legal, y de cuáles son sus aspectos primordiales en relación a su eficacia, es necesario destacar las principales medidas que los planes de igualdad suelen recoger en relación a la eliminación del techo de cristal en las organizaciones, y por tanto más relacionadas con el ascenso igualitarios de hombres y mujeres en las mismas.

De los apartados ya citados en el artículo 46.2 de la Ley de Igualdad, destacaríamos de forma clara los siguientes por poseer una relación más directa o porque sus propuestas de medidas en la práctica son las que de forma más clara ayudan a romper el techo de cristal (Instituto Andaluz de la Mujer, 2018):

*c) Formación.*

*d) Promoción profesional.*

*f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.*

### - **Formación**

Una participación equilibrada por sexo en la formación que una empresa ofrece a sus empleados favorece de forma directa las posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres en la misma. Esta situación fomenta y allana la incorporación de mujeres a puestos que tradicionalmente son ocupados por hombres, añade valor a las carreras profesionales de una parte importante del capital humano que la empresa tiene y por tanto, genera una situación de igualdad, al menos de partida, en las posibilidades de ascenso al colmar de conocimiento y aptitudes a todos los empleados. El reparto de las mujeres será más homogéneo en todas las áreas, y la inexistencia de mujeres en puestos determinados no servirá de excusa para la promoción directa de hombres.

Con estas prácticas, las empresas tratarán de destruir el techo de cristal en relación a la barrera denominada como “capital humano” y en cierta medida también, de los “estereotipos de género” que afecten a la cultura organizacional, aspectos todos ellos vistos anteriormente en el capítulo primero.



### - **Promoción profesional**

Uno de los objetivos de la incorporación de la promoción profesional en los planes de igualdad es suficientemente explícito para relacionarlo de forma directa con la eliminación del techo de cristal: fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los niveles profesionales de la empresa.

Son los objetivos de igualdad de género en la promoción profesional de las trabajadoras y trabajadores, los que de manera directa atacan la propia esencia del techo de cristal. De hecho, una empresa no puede permitirse desperdiciar el 50% del capital humano existente en la sociedad por el mero hecho de pertenecer a uno u otro sexo, sino que debe saber ver y entender que ambos colectivos poseen capacidades y conocimientos, necesarios para el correcto funcionamiento de la misma.

### - **Conciliación y corresponsabilidad**

Las normas relativas a conciliación y corresponsabilidad fueron analizadas anteriormente. En este punto, se hace referencia a las medidas que voluntariamente desarrollan las empresas en este ámbito.

Las propuestas que las empresas introduzcan mediante el plan de igualdad en relación a este asunto favorecerán la permanencia de las mujeres en puestos de toda índole y, por tanto, repartirán la carga extra-laboral entre todos los miembros de la pareja. De esta forma, tanto ellas como ellos podrán participar con mayor igualdad en los procedimientos selectivos tanto internos como externos, facilitando de nuevo la igualdad de acceso a puestos de responsabilidad.

### **3.3. BENEFICIOS DE LOS PLANES DE IGUALDAD**

En relación a la igualdad de oportunidades, en ocasiones las empresas ignoran su enorme capacidad para el cambio. La elaboración de planes de igualdad, podrían ayudar en la promoción de la eliminación de los prejuicios negativos en relación a su obligatoriedad legal. A continuación, analizamos algunos de sus beneficios, tomando como referencia la clasificación realizada por Mayo (2004):

a) Derivados de la disminución/eliminación de los costes de la discriminación.

La empresa obtendría un beneficio importante derivado de la eliminación de los procesos ineficaces en cuanto a utilización de los recursos humanos disponibles internamente, y ello producirá los siguientes beneficios muy interesantes en términos de gestión de personal:

- La reducción del nivel de absentismo laboral, se deriva de la mejora del ambiente de trabajo y de una mayor integración del personal en la cultura empresarial diversa.
- La disminución de la rotación de las trabajadoras, aspecto que mejora de forma directa ante una mejora o eliminación de la brecha salarial, una política justa de promoción y de forma clara cuando la conciliación centra la política de Recursos Humanos de la empresa.
- La mejora de la productividad se produce, al igual que los anteriores aspectos, por una vinculación más estrecha de los trabajadores con su empresa.

b) Beneficios derivados del incremento y gestión de la diversidad.

- Mejora en los procesos de selección y retención del talento, derivada de la no renuncia previa al talento disponible por parte del alto porcentaje de mujeres cualificadas.
- Mejora en la adaptación a los mercados cambiantes y diversos por el mero hecho de poseer internamente una fuerza de trabajo más representativa de la diversidad existente en el exterior.
- Mejora en los índices de innovación empresarial.

- La organización se flexibiliza, dado que la conciliación como elemento fundamental de ayuda a la diversidad interna, fomenta nuevas formas de organización del trabajo, que a su vez sirven de ejemplo para que otras partes de la misma innoven en su modelo de trabajo.
- El Marketing y la Responsabilidad Social Empresarial, se posicionan en una misma línea al transmitir a la sociedad y a los diferentes grupos de interés su implicación con el desarrollo de políticas de fomento de la diversidad y no discriminación. Considerando incluso la obtención de sellos de excelencia empresarial en la gestión de la igualdad, como un elemento comercial y publicitario.

c) Otros

A la clasificación desarrollada hasta el momento, conviene añadir dos aspectos interesantes relacionados con las consecuencias positivas que un plan de igualdad genera en las organizaciones, y que fueron estudiadas por Lourdes López Cumbre (2015), y que son los siguientes:

- Preferencia en la adjudicación de contratos públicos, que de acuerdo con el artículo 34 de la Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad, se podrán establecer cláusulas administrativas en relación a la preferencia en las adjudicaciones a las empresas que cumplan con las directrices establecidas en la citada ley.
- Las empresas podrán crear y aplicar un plan de igualdad, cuando la autoridad laboral haya acordada en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan (artículo 45.4 LO 3/2007).

## 3.4 NIVEL DE IMPLANTACIÓN: LA REALIDAD DE LOS PLANES

“Prácticamente todas las empresas tienen implantadas alguna medida relacionada con la igualdad de género” clama el estudio Women as Leaders (PWC, 2014). Pero no menos importante es añadir como en el mismo estudio se menciona que los resultados muestran que el hecho de disponer de manera efectiva de un plan de igualdad ni es suficiente para avanzar, ni el mero hecho de tenerlo hace mejorar los ratios de igualdad.

“Los planes de igualdad son solo declarativos”, es el explícito titular de una entrevista realizada en febrero de 2018 a Cecilia Castaño, Catedrática de Economía de la Universidad Complutense de Madrid y experta en género. Ciertamente es que hace referencia a una parte del sector público, pero denota también la actitud real de muchas empresas ante una norma obligatoria.<sup>2</sup>

“La ampliación del ámbito aplicativo de los planes de igualdad parece una medida de interés... sería así si estos fuesen efectivamente mecanismos efectivos para la identificación y corrección de la igualdad en las empresas” escribe María Amparo Ballester Pastor (2019), confirmando lo que más adelante se hablará en relación a muchos planes, su naturaleza de meras copias no adaptadas a las situaciones particulares.

Algunas empresas tienden a efectuar un mero cumplimiento formal de dicha obligación, a través de una operación de marketing. Muchos de los planes de igualdad son meros textos retóricos, basados en una realidad no correctamente identificada y con unos objetivos y acciones complicadas de alcanzar y poner en práctica.

Es precisamente la indefinición técnica de la propia ley en cuanto a aspectos fundamentales de los planes de igualdad, lo que favoreció la elaboración poco rigurosa de los mismos, o incluso el recurso al uso de consultoras externas para su elaboración, alejándolo del centro de su aplicación, que no es otro que el Departamento de Recursos Humanos (Ballesteros, 2010).

---

<sup>2</sup>[https://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/planes-igualdad-solo-declarativos\\_6\\_740585946.html](https://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/planes-igualdad-solo-declarativos_6_740585946.html)

Además, El incumplimiento por parte de las empresas obligadas en cuanto a la creación de un plan de igualdad, ha sido otro de los problemas principales que ha existido desde el año 2007.

Durante el año de entrada en vigor de la Ley de Igualdad (2007), el número de inspecciones que se realizaron con motivo del análisis de los Planes de Igualdad fue de 61, mientras que 10 años después el número ascendió a 1200. Desde luego un número insuficiente teniendo en cuenta que el número de empresas españolas que ese año tenían obligación de poseerlo era de 32.680 (Concilia2, 2017).

Parece increíble, pero es el análisis jurídico en profundidad de las novedades incluidas en el RDL 6/2019 para la igualdad de trato y de oportunidades, el que nos va servir de base para justificar los problemas de efectividad real que la LO 3/2007 de Igualdad tuvo en relación a la mejoría en las relaciones laborales. Es el propio preámbulo del RDL el que nos expone lo relevante que fue la publicación de la Ley de Igualdad en su momento, pero como sus problemas de efectividad práctica hicieron que sus resultados fueran muy modestos. Con ello, el legislador nos encamina a las modificaciones como proceso de mejora de aquello que durante los años de vigencia previos se demostró como no operativo o poco efectivo.

Este RDL, hace las veces de complemento o actualización de la Ley de Igualdad, y tiene como objetivo avanzar en la promoción de la igualdad laboral. Ahora bien, una vez comprendida la naturaleza del RDL, se hace necesaria la referencia a las modificaciones concretas elaboradas en la parte de la Ley de Igualdad referente a los Planes de Igualdad, y que puedan significar una enmienda a su implantación o efectividad.

- Establecimiento de contenidos obligatorios

La nueva redacción del artículo 46.2 LOIE establece para los planes de igualdad unos contenidos obligatorios que todos deben de incluir. Con ello se pretende evitar que estos acaben desarrollándose como una especie de carta de restaurante en la cual cada empresa decide escoger algunos, que no tendrían que coincidir con los más necesarios para esa concreta organización.

- Elaboración de los Planes dentro de la Comisión Negociadora

Con ello se pretende lograr un resultado eficaz y objetivo con las necesidades reales de la organización, para de esta forma aplicar medidas adecuadas para su eliminación o aminoramiento. La participación dentro del seno de la Comisión, aumenta los controles y análisis previos para un correcto diagnóstico, fase fundamental de la correcta implantación posterior.

- Registro de los Planes de Igualdad

El aspecto más novedoso y probablemente más impactante de los producidos en el RDL es aquel referente a la inscripción de los Planes de Igualdad en un Registro Público. Esto era una de las grandes causas de dificultad tanto para el estudio de la eficacia de los planes, como de la propia implantación y cumplimiento de la obligatoriedad. Desde la entrada en vigor de la LOIE, y pese a la modificación que el RD 713/2010 hizo al incluir el registro para unos casos muy concretos, seguía sin existir un imperativo legal en relación a la notificación a una autoridad de la elaboración del plan, siendo incluso las empresas verdaderamente implicadas conscientes del gran error que la falta de obligatoriedad en el registro genera a los objetivos de la misma (Bodelón Gonzalez, 2009).

Las empresas al verse obligadas por la Ley a registrar sus planes, facilitarán tanto la labor de control por parte de los organismos públicos en términos de calidad, como también el propio cumplimiento de la norma. Otra mejora se producirá en términos académicos, siendo factible la realización de un estudio profundo sobre el balance coste-beneficio en la implantación de los planes de igualdad, y en caso de ser positivo, poder ser utilizado como elemento de apoyo.

# **CAPÍTULO 4: RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA**

## **UN CASO DE COMPROMISO CON LA MUJER**

Una vez profundizado durante el capítulo anterior en los planes de igualdad como herramienta de las empresas en la generación de una igualdad real, parece claro que correspondería buscar algún tipo de empresa que sirviese de modelo. De esta forma, a través del análisis de un caso se llegaría a comprender tanto desde un punto de vista formal, como funcional, la efectividad o no de esta y otras medidas anexas.

Como criterio de selección se ha optado por el uso de indicadores externos e independientes, tanto nacionales como internacionales, que nos garantice que la selección realizada es objetiva y atiende a un criterio de ejemplaridad. Estos son el “Gender Equality Global Report and Ranking” y el Distintivo Igualdad de la Empresa.

Tal como se especificará a continuación, la empresa seleccionada es Red Eléctrica de España, puntera en gestión de la igualdad. Tras analizar los diferentes distintivos recibidos por ella, se analizará su gestión en éste ámbito y más específicamente aquellos aspectos de la igualdad más directamente implicados en la eliminación del techo de cristal, y contenidos en su plan de igualdad.

### **4.1 INDICADORES EXTERNOS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA**

Desde una perspectiva internacional, destaca de forma importante el siguiente reconocimiento:

#### **- EQUILEAP**

Equileap es la organización líder que proporciona datos e información sobre la igualdad de género en las empresas. Su actividad podría resumirse, tal y como viene explicitado en su página web “We support private and institutional investors with unique data and indices to build financial products with a gender lens”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://equileap.org/>

Ahora bien, la parte de la actividad de Aquileap que más relevancia posee para este estudio, es aquella relacionada con su función de recopilación de datos de más 3000 empresas a lo largo de 23 países, clasificando a las mismas en atención a 19 criterios relacionados con la igualdad de género, desde al año 2011 hasta el día de hoy. De entre los criterios podríamos citar algunos tan relevantes como el equilibrio de género en la fuerza laboral y en la alta gerencia en especial, la brecha salarial, permisos parentales o medidas para eliminar el acoso sexual.

Equileap, con una periodicidad anual publica un exhaustivo informe llamado “Gender Equality Global Report & Ranking”, en el cual se incluye un listado de las 100 compañías mundiales más relevantes en relación a la igualdad de género.

En su edición 2019, Red Eléctrica Española, es la empresa española con mayor puntuación en el Ranking (empatada a puntos con NH Hoteles), y disfrutando de la posición 49 a nivel mundial, lo cual lo hace una opción más que necesaria para su uso en forma ejemplarizante, al menos en términos nacionales. (Equileap, 2019)

- **“Igualdad en la Empresa” (Red DIE)**

El Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad del Gobierno de España, incluye en su estructura una Secretaría de Estado de Igualdad, dentro de la cual aparece un organismo fundamental en relación a todo lo visto hasta el momento. El Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, dentro del cual (como se puede ver en la siguiente imagen), se encuentra la Secretaría General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres. (Ministerio de Presidencia, 2019).

**Figura 4.1. Secretaría de Estado de Igualdad**



Fuente: Ministerio de Presidencia (2019)



Se hace relevante conocer la jerarquía interna ministerial, para entender de forma gráfica y escrita la importancia que estas políticas tienen actualmente, y donde radica la responsabilidad de la gestión sobre el programa Red de Empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”, más conocida como Red DIE.

La Red DIE es una iniciativa destinada a potenciar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Para ello el distintivo “Igualdad en la Empresa” les reconoce la excelencia en la promoción de la igualdad. El objetivo global es muy claro: construir un entorno laboral igualitario que convierta la política de igualdad en las empresas en una de sus principales estrategias organizativas, cuyo impacto colabore de manera efectiva también en los resultados económicos empresariales.

El hecho de obtener el distintivo DIE, le otorga una vigencia de tres años para la empresa, aunque de forma anual, aquellas galardonadas deberán entregar un informe de seguimiento de las actividades. Para concluir el proceso de 3 años, se realiza un informe final que significará de manera tácita una prórroga del mismo.

Es importante entender que la Red DIE es un elemento vivo, y por tanto, requiere la participación por parte de las empresas merecedoras de su reconocimiento, de su actitud activa en relación a las iniciativas propuestas desde el Instituto de la Mujer a través de grupos de trabajo, jornadas técnicas e incluido el Eroom, considerado como un espacio de trabajo en línea.

Obviamente Red Eléctrica de España, forma parte de la Red de Empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa”, en concreto, desde el año 2010, dado que REE favorece la igualdad de oportunidades, el respeto a las diferencias y la no discriminación en todas las actividades relacionadas con la gestión de personas.

Además de este distintivo ya explicado previamente, REE también fue ganadora del “Certificado EFR”, es decir, Empresa Familiarmente Responsable por su implicación para con las nuevas formas de cultura de trabajo, implantando un modelo equilibrado que permita la convivencia laboral-personal.

## **4.2 RED ELÉCTRICA: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

### **a) Historia**

Red Eléctrica de España es un grupo empresarial nacional que actúa como el único transportista y operador (Transmission System Operator, TSO) del sistema eléctrico español.

REE se creó en el año 1985, en aplicación de la Ley 49/1984, de 26 de diciembre, constituyéndose como la primera empresa a nivel mundial con dedicación exclusiva al transporte y operación del sistema eléctrico. En sus comienzos, se organizó como una empresa cuyo capital mayoritario era público, habiendo recibido aportes patrimoniales tanto de empresas eléctricas públicas como Endesa o ENHER, y otras de capital privado como Iberduero, Hidroeléctrica Española, FECSA o Unión Fenosa.

En aquel momento, REE contaba solamente con un personal total de 93 personas y una red de líneas de alta tensión de 10.500 km, habiendo sufrido un gran crecimiento durante sus primeros años de andadura. Para el año 1990 la empresa había multiplicado por 10 sus empleados, ratificando desde entonces su rol como actor principal en el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español.

Durante la década de los 2000, REE salió a bolsa, y fue a partir de entonces donde la participación pública en la empresa fue reduciéndose, llegando a poseer la SEPI (Sociedad Pública de Participaciones Industriales) solamente un 20%, mientras que el restante 80% se encontraba en manos del llamado free float. Es entonces cuando comienza a cotizar en el selectivo índice IBEX 35. Empieza también así su expansión internacional, constituyendo para ello Red Eléctrica Internacional.

A día de hoy, REE cuenta con más de 1800 empleados y empleadas, y cerca de 44.000 km de líneas eléctricas.

Con carácter general, REE se caracteriza por intentar asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico.

Entre los objetivos de la compañía, destaca de forma relevante el de convertirse en la empresa líder en el transporte y la operación de redes eléctricas en alta tensión,

pretendiendo ser reconocida a nivel mundial por su alta calidad de servicios su gestión muy ligada a los valores éticos y su compromiso firme con el desarrollo sostenible.

De hecho, entre el decálogo de principios generales que deben llevarse a cabo por parte de REE para su mejor gestión empresarial, destacarán en relación a este trabajo:

- Adoptar las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.
- Impulsar el diálogo, la integración y el desarrollo social.
- Construir una compañía basada en las personas.

#### **b) Historia del compromiso de REE con la igualdad de género.**

La evolución de Red Eléctrica en relación a su compromiso con las mujeres, y por tanto, con la igualdad de género en general, es muy relevante, y una de los aspectos que desde la Red DIE se destaca de forma importante.

Todo empezó en el año 1985, cuando al fundarse la compañía, Paulina Beato, fue escogida presidenta, convirtiéndose así en la primera mujer en dirigir una empresa del sector eléctrico en nuestro país. Sería ya en el año 1999 cuando por primera vez el concepto “principio de igualdad” es introducido de forma explícita en el Convenio Colectivo de ámbito empresarial para REE.

Posteriormente, en 2009 sería el año clave en lo que a nuestra materia se refiere, ya que fue cuando se elaboró el Plan de Igualdad, y por tanto se comenzó a aplicar una serie de principios que ya fueron vistos, y que pretendían ser el inicio de un largo camino hacia la igualdad deseada. Durante los siguientes años, diferentes hechos fueron sucediéndose en la historia de esta compañía.

El Distintivo de Igualdad del MSSSI fue entregado por parte del Instituto de la Mujer en el año 2010, siendo 5 años después en 2015 cuando Red Eléctrica de España, participó de forma activa en el Observatorio de liderazgo femenino.

Es precisamente REE quién para el año 2030 aspira de forma clara a alcanzar un 50% de mujeres en el equipo directivo de la compañía, y así hacer real la igualdad efectiva entre sexos, en una de las empresas más representativas del IBEX 35.

Ahora bien, sin duda alguna se debe encontrar un mecanismo con periodicidad regular que haga las veces de cuenta de resultados en lo que a Igualdad se refiere, y para ello Red Eléctrica de España cuenta con Informe de Diversidad e Igualdad.

#### **4.2.1 PLAN DE IGUALDAD Y LOS RESULTADOS DE IMPLANTACIÓN**

Las empresas buscan una buena gestión de la diversidad como herramienta de atracción de talento que permita convertirlas en organizaciones que reflejen los intereses de todos sus posibles grupos de interés. Además, la diversidad se ha convertido en un asunto de naturaleza política en muchos países, y por tanto central para toda compañía actual.

Por ello, Red Eléctrica de España elaboró y aprobó en noviembre del año 2009 su Plan de Igualdad, hito sin duda alguna importante en la evolución de la empresa con respecto a los derechos de las mujeres, pero que tendría un claro antecedente previo, la elaboración durante el año 2008 de un diagnóstico de situación, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- Verificar la correcta adecuación de las políticas internas de Recursos Humanos a la Ley de Igualdad.
- Analizar el grado de cumplimiento de la novedosa normativa legal, y en caso necesario determinar medidas correctoras.
- Obtener indicadores relevantes para evaluar la gestión de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Obtener recomendaciones para la posterior elaboración de un plan de igualdad.

El resultado final fue la aprobación en noviembre del año 2009 del plan de igualdad, cuyo ámbito temporal sería bienal, pudiendo ser renovado de forma tácita por periodos de dos años. Dicho plan incluye una serie de materias sobre las que focalizar en su intento de lograr una igualdad real entre hombres y mujeres, pero no todas ellas poseen una relación directa con la eliminación de las barreras que de forma más clara inciden en el mantenimiento del techo de cristal en la empresa.

De todas ellas, se hará especial mención tanto desde el punto de vista de su inclusión en el plan de igualdad como de sus resultados evolutivos, a aquellas relacionadas con la promoción profesional y la formación. La conciliación y corresponsabilidad será

también de vital importancia para nuestro objetivo, pese a la no existencia de datos numéricos disponibles en relación a este punto.

Un proyecto de diversidad debe contar con algún tipo de indicadores que permitan establecer y realizar mediciones en relación a la consecución de los objetivos previstos, al igual que el resto de iniciativas estratégicas que toda organización se plantee. Por ello, el pasado 29 de enero de 2019, REE publicó el Informe de Diversidad e Igualdad que refleja la preocupación de esta empresa por la igualdad, analizando y adoptando desde hace años medidas para lograr un equilibrio real entre sexos en el Consejo de Administración, y en toda la compañía.

Este documento, representa para REE una doble función interna y externa. Hacia el exterior, muestra los resultados de una muy marcada y estudiada política de igualdad, como empresa puntera en su sector, y en todas aquellas pertenecientes al Ibex 35. Internamente, cubre una función muy relacionada con las etapas de seguimiento y evaluación del plan de igualdad, pero también de todas aquellas políticas concretas en aras de la igualdad que la compañía pueda haber impuesto a posteriori.

### **1) Selección, promoción y contratación**

El plan de igualdad de REE, intenta a través de procesos de Recursos Humanos lograr una mejora de la organización a través de una mayor presencia de mujeres en la empresa, especialmente en aquellas áreas donde estuviesen más subrepresentadas, siendo de vital importancia que esta política sea comprendida y desarrollada también incluso en aquellos procesos que pudieren estar externalizados.

De entre las medidas de acción positiva o fomento de la igualdad, podría destacarse el interés de REE por incluir mujeres en puestos de trabajo donde tradicionalmente han sido muy limitada su presencia, incluso introduciendo en las propias ofertas de trabajo este detalle. De esta forma, el intento de reparto equitativo de las mujeres en todos los posibles puestos profesionales, podría ayudar al crecimiento profesional de las mismas, especialmente si alguna de esas áreas es históricamente una de las que proceden los miembros de puestos medios en la organización.

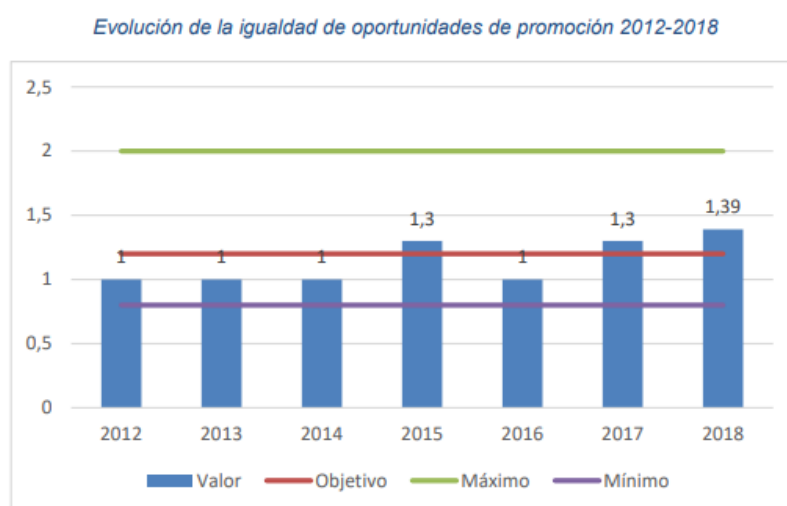
Peticiones por parte de la empresa de informes donde se acredite el motivo del rechazo de las candidaturas, es otra forma de intentar acabar con la arbitrariedad en las promociones, en aras de una verdadera justicia en términos de igualdad.

Para este objetivo, se determinaron una serie de indicadores de seguimiento, de entre los cuales destacan:

- Porcentaje de mujeres y hombres que presentan candidaturas.
- Porcentaje de mujeres y hombres que son seleccionados.
- Porcentaje de mujeres y hombres que son promocionados.
- Porcentaje de mujeres y hombres con jornadas parciales.
- Nivel de estudios de las plantillas de mujeres y hombres.

Dentro de este apartado del Plan de Igualdad, las medidas de promoción profesional son las más directamente relacionadas con la ayuda en la eliminación del techo de cristal dentro de la organización. Para ello, REE cuantifica el impacto de la diversidad de género en sus procesos internos de promoción profesional y mostrando los siguientes resultados de los últimos 7 años.

#### Gráfico 4.1. Evolución de la igualdad de oportunidades de promoción 2012-2018



**Cálculo del indicador:**

Variables: a. Mujeres promocionadas / total mujeres

b. Total empleados promocionados / total plantilla

Fórmula: (a / b)

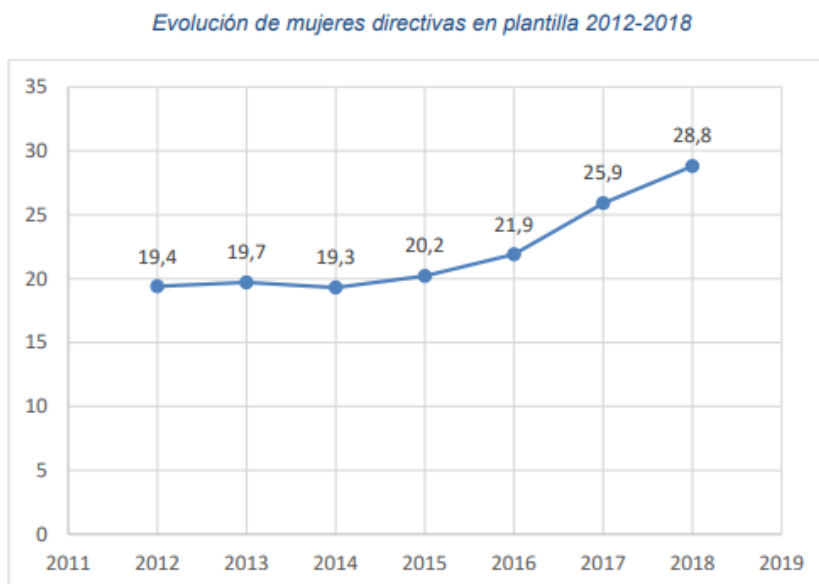
Fuente: Informe de diversidad e igualdad en REE (2018)

Como se observa en los resultados, la evolución es positiva, incluso estando por encima en el último año evaluado del objetivo propuesto por la compañía. Aun así, el proyecto que durante el año 2019 REE aprobó con vistas al año 2030, consiste en el compromiso de una paridad total en el equipo directivo.

Resulta interesante conocer, como desde REE se utiliza un procedimiento a través del cual, ante la aprobación de cualquier proceso de promoción interna, se debe realizar una fase de análisis. De las muchas variables existentes, una a tener en cuenta es siempre el género, en un intento de lograr la igualdad en un proceso, que como ya se comentó, es clave en la eliminación de las barreras al crecimiento profesional de las mujeres.

La evolución del número de mujeres en el equipo directivo es creciente, y es una buena prueba del correcto funcionamiento de la política de igualdad en la promoción profesional de la compañía, mostrando los siguientes datos:

**Gráfico 4.2. Evolución de las mujeres directivas en plantilla 2012-2018**



Fuente: Informe de diversidad e igualdad en REE (2018)

## 2) Formación

La formación y su diseño, es un aspecto fundamental que las compañías pueden trabajar para el logro de una igualdad tanto desde un punto de vista de la segregación horizontal, como a posteriori, de la vertical.

REE intenta que la formación y su distribución tanto horaria como organizativa, no sean un problema para aquellas personas que pertenezcan a un grupo en situación sensible, como pudieran ser personas con reducción de jornada, dedicadas al cuidado de familiares, etc.

Para ello, ajusta la formación a las posibles situaciones existentes y desarrolla como indicador de seguimiento, el siguiente:

Horas de formación de hombres / nº de empleados

---

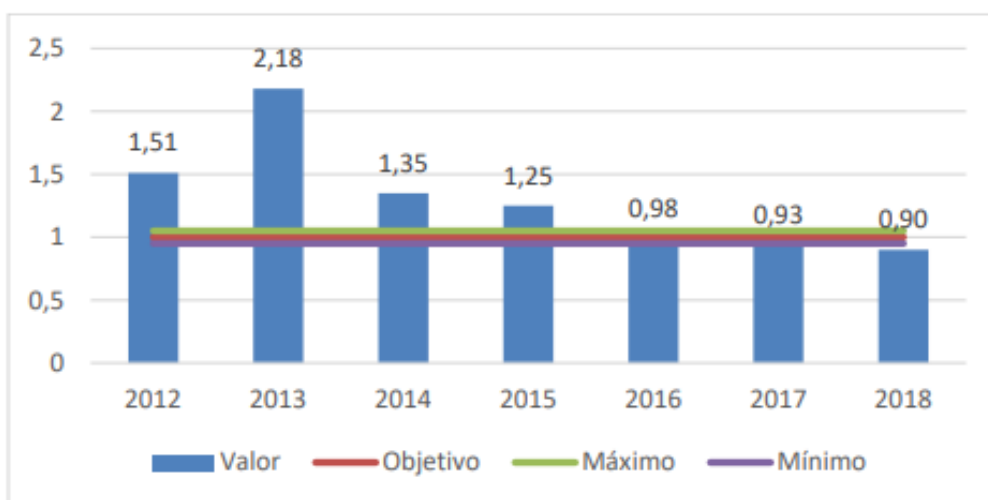
Horas de formación de mujeres / nº de empleadas

En relación a la formación, la búsqueda de la igualdad se complica desde un punto de vista cuantitativo, debido al volumen formativo necesario en los puestos técnicos relacionados con las demarcaciones y los operadores de control, puestos prototípicos de aquellos con una muy baja presencia femenina, por tanto, justificando el sesgo femenino que el análisis formativo tiene desde un punto de vista numérico. Los resultados ajustados, provienen también de dicho problema, pese a que la compañía está satisfecha con el resultado final, dado que en términos globales los resultados son positivos.



### Gráfico 4.3. Evolución de la igualdad de oportunidades de formación 2012-2018

*Evolución de igualdad de oportunidades de formación 2012-2018*



**Cálculo del indicador:**

Variables: a. N° de mujeres que han recibido formación / mujeres totales

b. N° de empleados que han recibido formación / n° empleados totales

Fórmula: (a / b)

Fuente: Informe de diversidad e igualdad en REE (2018)

### 3) Política Retributiva

Desde la propia compañía, se acepta la existencia de una brecha salarial durante el año 2008 del 1.97% a favor de los empleados hombres, y por tanto su propósito en relación con este punto sería eliminarla de manera eficaz.

Los indicadores principales usados por REE para ello serían los siguientes:

- Brecha Salarial
- Salario medio de mujeres y hombres en la organización

### 4) Comunicación y sensibilización

Desde REE no parecían haber constatado el uso de forma importante de un lenguaje sexista, pero aun así consideraron que era necesario la elaboración de una guía de lenguaje no sexista, para que desde la comunicación interna se fomentase sobre la

concienciación que la comunicación tiene en nuestro comportamiento en relación a la igualdad.

Otra de las medidas a considerar fue la utilización de una encuesta de clima laboral en aquellos aspectos que se consideren importantes en relación a la a la igualdad en la organización, debiendo tenerse en cuenta que extender esta visión avanzada de la igualdad era algo necesario también para las empresas que trabajen con REE.

Para todo ello, se establecieron también una serie de indicadores de seguimiento:

- Número de acciones de comunicación en materia de igualdad.
- Número de consultas recibidas al respecto en el buzón interno.
- Valoraciones en temas de igualdad obtenidos en la encuesta de clima laboral.

## **5) Conciliación y corresponsabilidad**

Al concepto de igualdad de género, ha de añadirse el de conciliación y corresponsabilidad como uno de sus ejes principales de actuación. Pese a que esta materia no esté incluida en el plan de igualdad de REE, se encuentra recogida en otros acuerdos.

La Memoria de Empresa Saludable 2018 de REE, pone de manifiesto la gran importancia que la compañía otorga a la sostenibilidad al incluir 60 medidas de conciliación que aplican por igual a toda la plantilla sin diferenciar su destinatario final, hombre o mujer. De hecho, el certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable) la reconoce como comprometida con la igualdad de oportunidades en esta área.

De las diferentes medidas adoptadas, es aquella que flexibiliza horarios la mejor valorada por parte de sus propios empleados. Destacando de ella, la posibilidad de que sea el propio empleado el que organice su tiempo como necesite, para poder responder a sus necesidades personales, manteniendo una parte fija de la jornada. De esta forma, se responde a una doble necesidad de los empleados, por un lado, el conciliar, pero de forma universal. Es decir, no en función de que las personas tengan cargas familiares o no, y por tanto facilitando la corresponsabilidad, y al mismo tiempo, facilitando la plena integración de la mujer en la actividad laboral, y en su posible interés en el desarrollo profesional pleno.

De las restantes medidas implantadas por REE, se pueden destacar desde beneficios sociales como tickets para guardería, o permisos especiales para los padres que aumentan lo legalmente establecido, fomentando de nuevo lo que ya ha sido comentado anteriormente.

De hecho, algunas de las medidas se encuentran recogidas en el Convenio Colectivo empresarial que rige a REE, especialmente en materias de flexibilidad horaria o reducciones de jornada, se entiende como medida de reforzamiento de la demostración de su interés para con estas políticas.

# CONCLUSIÓN

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el trabajo, el Techo de Cristal, entendido como aquella barrera o complejo sistema de barreras invisibles, que impide a las mujeres el desarrollo de su carrera profesional en igualdad de condiciones que los hombres, es no sólo nocivo para ellas, sino también para las organizaciones en las que se produce.

Pese a los diferentes estudios internacionales que insisten en que aquellas empresas más diversas en su dirección obtienen mejores resultados económicos e incluso bursátiles, son muchas las que siguen sin tomar medidas para solucionar el problema, o al menos no lo hacen de una forma consecuente y efectiva.

Dado que nuestro país decidió no apostar por la implantación de cuotas femeninas obligatorias en la cúspide de nuestras empresas, las medidas más relevantes disponibles para intentar avanzar en la igualdad real son aquellas que en cierta forma obligan a nuestro tejido empresarial al desarrollo de políticas de conciliación y corresponsabilidad, y a la redacción de planes internos, cuyo eje central sea la igualdad.

En relación a estos últimos, destacan los Planes de Igualdad, obligatorios legalmente para muchas empresas, y que constituyen una herramienta importante para el logro de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Del análisis realizado en el trabajo, se concluye que su existencia y uso puede ser muy relevante en la eliminación del techo de cristal, tal como se ha puesto de manifiesto en el caso de Red Eléctrica. Sin embargo, para ello es necesario que la compañía esté concienciada de su necesidad y efectividad. Un correcto estudio de la situación, unas medidas realistas y ambiciosas al mismo tiempo, y una evaluación posterior que sea capaz de modificar todo aquello que no funcione, serán la base para que este instrumento sea efectivo, y contribuya a la paulatina eliminación de las barreras que impiden que el capital humano valioso formado por las mujeres logre un desarrollo profesional justo.

El hecho de que hasta el momento no hubiera un registro de las empresas que desarrollan estos planes y tampoco se contemplara en la norma los contenidos que debían ser desarrollados en los mismos, ha supuesto que su efectividad a nivel global sea limitada y dependa fundamentalmente del compromiso de las organizaciones.

Queda pendiente poder analizar si las modificaciones introducidas por el Real Decreto-Ley 6/2019 son eficaces para mejorar los resultados de los Planes de Igualdad. El nuevo impulso a los mismos tiene como principal desafío conseguir que 25.000 empresas españolas progresivamente negocien sus planes. Y lo más difícil aún, establecer medidas de control riguroso a través de registros e inspecciones de trabajo que garanticen su implantación. Un avance en la equidad entre hombres y mujeres es necesario en nuestra sociedad y beneficiaría a la empresa en términos de clima laboral, reputación y atracción y retención del talento.

# BIBLIOGRAFÍA

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

**ADLER, N. G. (1998).** “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits”. *European Project on Equal Pay*.

**ADLER, N. G. (2001).** “Women in the executive suite correlate to high profits”, *Harvard Business Review y European Project on Equal Pay*, Working Paper.

**AGIER, I. y SZAFARZ, A. (2013).** “Microfinance and Gender: Is There a Glass Ceiling on loan size?”, *World Development*, 42, pp. 165–181.

**AGUIAR, F. (2001).** “A favor de las cuotas femeninas”. *Claves de Razón Práctica*, nº116, pp. 28-35

**AGUT, N. (2007).** “Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica”, *Apuntes de Psicología*, 25(2), pp. 201-214.

**ANGHEL, B., CONDE-RUIZ, J.I. y MARRA DE ARTIÑANO, I. (2018).** “Brechas Salariales de Género en España”. FEDEA Estudios de Economía Española no. 2018/06, Madrid.

**ANKER, R. (1997).** “La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías”, *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), pp. 343-370.

**ANKER, R. (1998).** “Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World. Geneva”, *International Labor Organization (ILO). Aresta* .

**ASHMORE, R.D. (1986).** “Gender stereotypes”. En R. D. Ashmore y F.K. Del Boca (Eds.), *The social Psychology of Female-male Relations: A critical analysis of central concepts*, pp. 69-119, Orlando: Academic Press.

**BALLESTER. M.A. (2019).** “El RDL 6/2019 para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación: Dios y el diablo en la tierra del sol”, *Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, Vol.4, nº2, 219, pp. 14-38.

**BALLESTEROS, E. (2010)** “Condiciones de posibilidad de los Planes de Igualdad como política de promoción de la equidad en el ámbito laboral”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 28(1), pp. 133 - 150.

**BARBERÁ, E. (1998)**. “Estereotipos de género: construcción de las imágenes de las mujeres y los varones”, *Psychosocial Intervention*, vol.9, núm. 1, pp. 49-62. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

**BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. & RAMOS, A. (2000)**. “Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad”, *Revista de Intervención Psicosocial*, 9(1), pp. 49-62.

**BARBERÁ, E., RAMOS, A. (2004)**. “Liderazgo y discriminación de género”, *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), pp.147-160.

**BARBERÁ, E., RAMOS, A., CANDELA, C. (2010)**. “Igualdad de oportunidades y motivación laboral”, *Motivación y emoción: nuevas aportaciones*, nº26. Universidad de La Laguna.

**BECKER, G. (1964)**. *Human Capital*. Nueva York: Columbia University Press, for the National Bureau of Economic Research.

**BERBEL, S. (2013)**. “Directivas y empresarias”, *Mujeres rompiendo el techo de cristal*.

**BRINDUSA, A., CONDE-RUIZ, J.I., MARRA DE ARTIÑANO, I. (2018)**. “Brechas Salariales de Género en España”

**BURGESS, Z. y THARENOU, P. (2002)**. “Women Board Directors: Characteristics of the Few”. *Journal of Business Ethics*, 37(1), pp. 39-49.

**CARNOY, M. (2000)**. “La familia, el trabajo flexible y los riesgos que corre la cohesión social”, *Revista Internacional del Trabajo*, 118(4), pp. 461-481.

**CASTAÑO, C., MARTÍN, J., VÁZQUEZ, S. & MARTÍNEZ, J.L. (2010)**. “Female executives and the glass ceiling in Spain”, *International Labour Review*, 149(3), 343-360.

**CASTRO, C. (2007)**. “Permisos de maternidad, paternidad y parentales en Europa: algunos elementos para el análisis de la situación actual”, *Papeles de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales*, Madrid.

**CATALYST (2008).** *Promoción de la mujer en cargos de responsabilidad: conexión entre mujeres en puestos directivos y mujeres en cargos intermedios.* Recuperado de: <https://www.catalyst.org/research/promocion-de-la-mujer-en-cargos-de-responsabilidad-conexion-entre-mujeres-en-puestos-directivos-mpd-y-mujeres-en-cargos-intermedios-mci/>

**COHEN, P.N. & HUFFMAN, M.L. (2003).** “Individuals, Jobs, and Labor Markets: The Devaluation of 152 Women’s Work”, *American Sociological Review*, 68(3), pp. 443-463

**COLLEGE, B. (2003).** *Verbal and math scores.* Recuperado de <http://collegeboard.com>, consultado en octubre de 2019.

**COMISIÓN DE JUSTICIA DE LA UE (2016).** “*Gender Balance on corporate boards, Europe is cracking de glass ceiling*”, Recuperado de [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm), consultado en octubre de 2019.

**CONCILIA2 (2017).** “*10 años después de la Ley de Igualdad*”, Albacete, Concilia2.

**CUADRADO, I. y MORALES, J. F. (2007).** “Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, pp. 183-202.

**DÍEZ, E. J.; TERRÓN, E y ANGUITA, R. (2006).** “*La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección*”, Barcelona, Octaedro.

**DURBIN, S. (2002).** “Women, Power and the Glass Ceiling: Current Perspectives. Work, Employment and Society”, 16(4), pp. 755-759.

**EADA BUSINESS SCHOOL (2019).** “*Talento Femenino*”, Barcelona, EADA.

**EAGLY, A.H. y CARLI, L.L. (2003b).** “The female leadership advantage: An evaluation of the evidence”, *Leadership Quarterly*, 14, (6), pp. 807-834.

**EAGLY, A.H., CARLI, L. (2004).** “Women and Men as Leaders”, *En Antonakis J., Ciancolo A. & Sternberg R. The nature of leadership. (pp 279 - 301).* Thousand Oaks, Sage Publications.



**ELÓSEGUI, I. (2009).** “Educar en la corresponsabilidad entre mujeres y hombres. La igualdad necesaria”. *Revista General de Derecho Canónico y Derecho Eclesiástico del Estado*, núm. 20, pp. 1-28.

**EUROBARÓMETRO (2011).** “100th anniversary of the International Women's day: Bridging the gender gap in the EU”, European Parliament.

**EUROSTAT (2019).** “Gender equality”

Consultado en: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/gender-equality>

**FELSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA, A. y WALTERS, S. (2002).** “Opportunities to work at home in the context of work–life balance”, *Human Resource Management Journal*, 12 (1), pp. 54–76.

**GARDNER, H. (1983).** “*Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*”, Nueva York, Basic Books. (Versión castellana 2001): *Estructuras de la Mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. México, FCE).

**GEARY, D.C. (1998)** “*Male, female: The evolution of human sex differences*”, American Washington, D.C., Psychological Association.

**GRANT THORNTON, (2019).** “*Women in Business 2019*”, disponible en: <https://www.grantthornton.es/perspectivas/women-in-business-2019/>

**HEDGES, L.V. y NOVELL, A. (1995).** “Sex differences in mental test scores, variability, and numbers of high-scoring individuals”, *Science*, 269, pp. 41-45.

**HYMOWITZ, C. y SHELLHARDT, T.D. (1986).** “The Glass ceiling: why women can't break the invisible barrier that blocks them from the top Jobs”, *The Wall Street Journal*, March, 1.

**INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (2018).** “*El plan de igualdad: elaboración, implantación y medidas*”, Sevilla

**INSTITUTO DE LA MUJER (2019).** “*Mujeres en cifras*”, disponible en: [www.inmujer.gob.es/MujerCifras/home.htm](http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/home.htm).

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2019).** “*Nivel de formación de la población adulta*”, Madrid.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2019).** “Encuesta de estructura salarial”, Consultado en [https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596](https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596)
- KANTER (1977).** “*Men and Women of the Corporation*”, New York, Basic Books.
- KILVOURNE, B., ENGLAND, P., FARKAS, G., BERON, K. y WEIR, D. (1994).** “Returns to Skill, Compensating Differentials, and Gender Bias: Effects of Occupational Characteristics on the Wages of White Women and Men”, *American Journal of Sociology*, 100, pp. 689-719.
- KUIPER, E., SAP, J. (1995).** “*Out of the Margin*”, London, Routledge.
- LINKEDIN (2011).** “*Infographic: Women and Mentoring in the US*”, recuperado de <http://blog.linkedin.com/2011/10/25/mentoring-women>, consultado en septiembre de 2019.
- LÓPEZ CUMBRE, L. (2015).** “El valor añadido de un plan de igualdad”, *Análisis GA&P*, Gómez-Acebo & Pombo, Madrid.
- MAYO, M. (2004).** “La gestión de la diversidad”, *Dirección Estratégica de personas*, pp. 399-422, Madrid, Pearson Educación S.A.
- MARTÍNEZ PRIEGO, C. (2016).** “Dinamismo familiar interno”, *La familia y sus ámbitos*, Porrúa, pp. 25-58.
- MCKINSEY (2007).** “*Women Matter*”, recuperado de [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter), consultado en noviembre de 2019.
- MCKINSEY (2017).** “*Ten years of insights into gender diversity*”, consultados en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- MERTON (1948).** “The self-fulfilling prophecy”, *Antioch Review*, 8, pp. 193-210.
- MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES (2019).** “*Datos y cifras del Sistema Universitario Español 2018-2019*”. Disponible en: <http://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/universitaria/datos-cifras.html>

**MORALES, J. & MOLERO, F. (1995).** “El liderazgo en los equipos de atención primaria”. *Cuadros de Gestión para el Profesional de Atención Primaria*, 1 (2), pp.83-91.

**MORRISON, A.M., WHITE, R.P. Y VAN VELSOR, E. (1987).** “*Breaking the Glass Ceiling*”, Reading, MA: Addison-Wesley.

**MOYA, M.C. (2003).** “El análisis psicosocial del género”, En J.F. Morales y C. Huici (Dir.), *Estudios de Psicología Social*, pp. 175-222.

**OCDE (2019).** *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators.* Disponible en: <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>

**OCDE (2019).** “*Statistics*”, disponible en: <https://stats.oecd.org/>.

**OCDE (2016).** “*Parental leave: Where are the fathers?*”, Paris, OECD.

**OIT (2015).** “*La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*”, Recuperado de [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_335674/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_335674/lang--es/index.htm), consultado en diciembre de 2019.

**OIT. (2009).** “*Global Employment Trends for Women*”, Ginebra, ILO.

**POUNDER, J.S., COLEMAN, M. (2002).** “Are Women-better leaders than men? In general and educational management it still all dependents. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122-133.

**PWC (2012).** “*La mujer directiva en España*”, Recuperado de [http://www.pwc.es/es\\_ES/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf](http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf), consultado en octubre de 2019.

**PWC e ISOSTÉS (2014).** “*Women as Leader: Inspirando*”, Recuperado de <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/mujer-directiva-inspirando.jhtml>, consultado en septiembre de 2019.

**RESKIN, B. (2000).** “Why not ascription? Organizations Employment of Male and Female Managers”, *American Sociological Review*, 65, (2), 210-233.

**ROSENER, J.B. (1995).** “*America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*”, Nueva York, Oxford University Press.

**RUBIO, F. (2008).** “La Bastida. Desigualtats de gènere. Mercat de treball”, Barcelona, Fundació Surt.

**RUMBERGER, R.W., SCOTT L.T. (1993).** “The Economic Returns to College Major, Quality and Performance: A Multilevel Analysis of Recent Graduates. *Economic of Educational Review*” 12 (1), pp. 1-19.

**RYAN, M.K. y HASLAM, S.A. (2005).** “The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions”, *British Journal of Management*, 16, pp. 81-30.

**RYAN, M.K., HASLAN, S.A., POSTMES, T. (2007).** “Reactions to the glass Cliff”, *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), p. 182.

**SANTA CRUZ, I. (2007).** “Beneficios y costes de los Planes de Igualdad”. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, nº2, 2007, pp. 279-286.

**SARRIÓ, M., BARBERÁ, E., RAMOS, A. y CANDELA, C. (2002).** El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17, (2), 167-182.

**SEGERMAN-PECK, L.M. (1991).** “*Networking and mentoring. A woman’s guide*”, Londer, Judy Piatkus Ltd.

**SHEIN, V. (1973):** “The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics”. *The Journal of applied psychology*, nº 57, pp. 95-100.

**STORVIKA. A., TEIGEN M., (2010).** “Women on Board:The Norwegian Experience, Friedrich Ebert Stiftung, *International Policy Analysis, Berlin*

**THE BOSTON CONSULTING GROUP, ASOCIACIÓN EUROPEA DE GESTIÓN DE PERSONAL (2015).** “*El futuro de los recursos humanos: principales retos para 2015*”. USA.

**VÉLEZ, C. (2018).** “*La corresponsabilidad como objetivo*”, TFG, Universitat Pompeu Fabra. Barcelona.

**WACJMAN, J. (1998).** “*Managing like a Man*”, Cambridge, Polity.

**WATSON, QUATMAN y EDLER (2002).** “Career Aspirations of Adolescent Girls: Effects of Achievement Level, Grade, and Single-Sex School Environment”, *Sex Roles*, 46, (9/10), pp. 323-335.

**WEICHSELBAUMER, D., y WINTER-EBMER R. (2005).** “A Meta-Analysis of the International Gender Wage Gap”, *Journal of Economic Surveys*, 19, 3, pp. 479-511.

**WELBOURNE, T.M. (1999).** “Wall Street likes its women: An examination of women in the top management teams of initial public offerings” New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.

**WORLD ECONOMIC FÓRUM (2018),** "The Global Gender Gap report". Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/>

**YAMMARINO, F.J., BASS, B.M. (1990).** “Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings”, en K.E. Clark y M.B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*. West Orange, New Jersey, Leadership Library of America.

### **LEGISLACIÓN:**

**CNMV (2015).** Código de buen gobierno corporativo, Madrid, Comisión Nacional del Mercado de Valores. Disponible en: <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx>

**COMISIÓN EUROPEA, (2012).** Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, COM(2012) 614 final, (2012) Brussels.

**CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA, (1978),** (B.O.E. nº 111, de 29 de diciembre de 1978)

**LEY ORGÁNICA 3/2007,** de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (B.O.E. nº 71 de 23 de marzo)

**ONU (1948).** *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>, consultado en octubre de 2019.

**ONU (2011a).** A/RES/66/216: *Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011, La mujer en el desarrollo.* Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/66/resolutions.shtml>, consultado en diciembre de 2019.

**REAL DECRETO LEY 6/2019**, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, (B.O.E. nº 57, de 7 de marzo de 2019)

**UE (1992).** Tratado de la Unión Europea de 7 de febrero de 1992 firmado en Maastricht. Recuperado de [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/tue.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/tue.html), consultado en octubre de 2019.

**UE (1999).** *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.* Recuperado de [www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_es](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es), consultado en octubre de 2019.

**UE (2010a).** *Resolución del Parlamento Europeo sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea.* Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0021+0+DOC+XML+V0//ES>, consultado en octubre de 2019.

**UE (2010b).** *Carta de la Mujer.* Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:em0033>, consultado en noviembre de 2019.

### **PÁGINAS WEB CONSULTADAS:**

**RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA (2019).** <https://www.ree.es/es> (Consultada el 1 de octubre de 2019)

**RED DIE (2019).** <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm> (Consultada el 1 de diciembre de 2019)

**EQUILEAP (2019).** <https://equileap.org/> (Consultada el 15 de diciembre de 2019)