



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

La presencia de la mujer en los puestos de alta dirección:  
un estudio comparativo entre el sector público y el privado.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Flores Terrádez, María

Tutor/a: Catalá Pérez, Daniel

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

*Trabajo Final del  
Grado en Gestión y Administración Pública.*

# **La presencia de la mujer en los puestos de alta dirección: un estudio comparativo entre el sector público y el privado.**

Presentado por:

**María Flores Terrádez**

Tutorizado por:

**Daniel Catalá Pérez**

Curso académico:

**2022 / 2023**

## Agradecimientos

*A mi pareja por su apoyo incondicional y aguantar mi mal humor.*

*A mi familia por su dedicación y paciencia.*

*A mi tutor Daniel Catalá por haber dedicado su tiempo en dirigir este TFG y su gran profesionalidad.*

*A mis compañeros de prácticas por su ayuda este último curso.*

## Índice de contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>RESUM</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.2 OBJETO Y OBJETIVOS .....	11
1.3 ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN RELACIONADAS CON EL TFG.....	12
1.4 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	12
<b>2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 PATRIARCADO Y FEMINISMO .....	14
2.2 GÉNERO, IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCEPTOS VINCULADOS.....	15
2.3 BARRERAS DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL .....	18
2.4 DISCRIMINACIÓN POR RAZONES DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL .....	20
2.5 ACCIONES EN FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO .....	22
<b>3 METODOLOGÍA</b> .....	<b>24</b>
<b>4 MARCO NORMATIVO</b> .....	<b>26</b>
4.1 NORMATIVA INTERNACIONAL .....	26
4.2 NORMATIVA EUROPEA .....	29
4.3 NORMATIVA ESTATAL .....	32
4.3.1 <i>Constitución Española</i> .....	32
4.3.2 <i>Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y normativa derivada</i> .....	34
4.3.3 <i>Conceptos jurídicos de interés</i> .....	37
<b>5 PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y PRIVADA</b> .....	<b>39</b>
5.1 LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.....	39
5.2 SITUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.....	40
5.2.1 <i>Datos generales para la AGE: sector público administrativo estatal</i> .....	41
5.2.2 <i>Datos generales para la AGE: sector público no administrativo estatal</i> .....	47
5.2.3 <i>Mujeres en la alta dirección pública</i> .....	49
5.3 LA SITUACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO .....	50
5.3.1 <i>Datos generales del mercado de trabajo</i> .....	50
5.3.2 <i>Mujeres en la alta dirección del sector privado. Ibex 35</i> .....	55
5.4 LA VISIÓN DE LAS DIRECTIVAS: RESUMEN DE LA ENTREVISTA .....	59

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

<b>6</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
6.1	SITUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.....	62
6.2	LA SITUACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO .....	65
6.3	SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO.....	69
6.4	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	70
<b>7</b>	<b>REFLEXIONES FINALES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>73</b>
	NORMATIVA CONSULTADA.....	73
	REFERENCIAS .....	77
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
	ANEXO I: RELACIÓN DEL TFG CON LOS ODS .....	80
	ANEXO II: ENTREVISTA COMPLETA A UNA EMPLEADA DEL SECTOR PÚBLICO. ....	85

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

## Índice de tablas

TABLA 1. EJEMPLOS DE BARRERAS DE GÉNERO INTERNAS Y EXTERNAS EN EL ÁMBITO LABORAL. ....	19
TABLA 2. DATOS BÁSICOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA.....	25
TABLA 3. ENTIDADES QUE COMPONEN EL SECTOR PÚBLICO ESTATAL ADMINISTRATIVO (31/12/2021). .	41
TABLA 4. PERSONAL DE LA AGE. CLASIFICACIÓN POR MINISTERIOS. 2021.....	42
TABLA 5. EFECTIVOS AL SERVICIO DE LA AGE. CLASIFICACIÓN POR TIPOS DE PERSONAL.....	43
TABLA 6. EFECTIVOS AL SERVICIO DE LA AGE SIN EL PERSONAL DE LAS FUERZAS Y CUERPOS DE SEGURIDAD DEL ESTADO.....	43
TABLA 7. ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO. POR TIPOS DE PERSONAL. ALTOS CARGOS DE CADA MINISTERIO. ....	44
TABLA 8. ORGANISMOS AUTÓNOMOS. ....	45
TABLA 9. EFECTIVOS DESTINADOS EN AGENCIAS ESTATALES. ALTOS CARGOS.....	45
TABLA 10. EFECTIVOS DESTINADOS EN AGENCIAS ESTATALES. DISTRIBUCIÓN POR TIPOS DE PERSONAL. .....	46
TABLA 11. EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO ESTATAL ADMINISTRATIVO. AÑOS 2020- 2021.....	47
TABLA 12. EFECTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO ESTATAL NO ADMINISTRATIVO. CLASIFICACIÓN POR TIPO DE PERSONAL. AÑO 2020. ....	48
TABLA 13. MUJERES EN LOS ÓRGANOS SUPERIORES Y ALTOS CARGOS EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO (%). ....	49
TABLA 14. MUJERES ASALARIADAS POR SECTOR. ....	54
TABLA 15. MUJERES EN LA PRESIDENCIA Y EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 (% MUJERES). ....	55
TABLA 16. PRESENCIA DE MUJERES POR SECTOR MEDIA GLOBAL %.....	59
TABLA 17. PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN ALTOS CARGOS DE CADA MINISTERIO. 63	
TABLA 18. % DE REPRESENTACIÓN EN ALTOS DIRECTIVOS.....	64

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL SECTOR PÚBLICO ESTATAL ADMINISTRATIVO. AÑOS 2011-2021.....	46
GRÁFICO 2. EFECTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO ESTATAL NO ADMINISTRATIVO. AÑO 2020. ....	48
GRÁFICO 3. MUJERES EN LOS ÓRGANOS SUPERIORES Y ALTOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO. 2021 (%). ....	50
GRÁFICO 4. % SOBRE EL TOTAL. MEDIA ANUAL 2022.....	52
GRÁFICO 5. MUJERES ACTIVAS. VARIACIÓN ANUAL EN %. 2007-2022. ....	53
GRÁFICO 6. MUJERES INACTIVAS. VARIACIÓN ANUAL EN %. 2007-2022.....	53
GRÁFICO 7. EMPLEO POR OCUPACIONES. % MUJERES TOTAL DE OCUPADAS. ....	54
GRÁFICO 9. COMITÉS DE DIRECCIÓN. AÑO 2022.....	55
GRÁFICO 8. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. AÑO 2022. ....	55
GRÁFICO 10 . CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. AÑO 2019.....	56
GRÁFICO 11. COMITÉS DE DIRECCIÓN. AÑO 2019. ....	56
GRÁFICO 12. MUJERES EN LA PRESIDENCIA Y EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35. 2021 (%). ....	58
GRÁFICO 13. ALTOS CARGOS DE LA AGE. ....	62
GRÁFICO 14. EVOLUCIÓN DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS SUPERIORES Y ALTOS CARGOS EN LA AGE. ....	65
GRÁFICO 15. POBLACIÓN ACTIVA EN 2021.....	65
GRÁFICO 16. DIRECTORAS Y GERENTES. ....	66
GRÁFICO 17. EVOLUCIÓN DE MUJERES EN LA PRESIDENCIA Y EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 (% MUJERES). ....	67
GRÁFICO 18. % POR ESCALAS DE REPRESENTACIÓN DE LA MUJER EMPRESAS DEL IBEX 35.....	68
GRÁFICO 19. PRESENCIA DE MUJERES POR SECTORES.....	69

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

## Índice de figuras

FIGURA 1. EMPRESAS DEL IBEX 35. DICIEMBRE, 2022.....	40
FIGURA 2. PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS COMITÉS DIRECTIVOS, EMPRESAS IBEX 35.....	57
FIGURA 3. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	80



## Índice de abreviaturas y acrónimos

<b>AEAT</b>	Agencia Estatal de Administración Tributaria
<b>AGE</b>	Administración General del Estado.
<b>CEDAW</b>	Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.
<b>CEJ</b>	Centro de Estudios Jurídicos.
<b>CICEP</b>	Centro Internacionalización de Competencias Educativas y Profesionales.
<b>COVID-19</b>	Enfermedad por coronavirus de 2019.
<b>EIGE</b>	Instituto Europeo de la Igualdad de Género.
<b>EPA</b>	Encuesta de Población Activa.
<b>EU</b>	Unión Europea.
<b>IGAE</b>	Intervención General de la Administración del Estado.
<b>INVENTE</b>	Inventario de Entidades del Sector Público Estatal, Autonómico y Local.
<b>LGP</b>	Ley General Presupuestaria.
<b>LOIEMH</b>	Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
<b>LRJSP</b>	Ley Régimen Jurídico del Sector Público.
<b>MUGEJU</b>	Mutualidad General Judicial.
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas.
<b>OO.AA.</b>	Organismo Autónomo.
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto.
<b>TFG</b>	Trabajo Final de Grado.

## Resumen

**“La presencia de la mujer en puestos de alta dirección: un estudio comparativo entre el sector público y el privado”.**

Hoy en día, en el ámbito laboral sigue existiendo desigualdad de género en nuestro país. Principalmente, cuando se habla de la empresa privada, aunque la realidad es que en ciertos sectores del ámbito público también la hay.

En este trabajo se revisa la presencia de las mujeres en puestos de alta dirección tanto en el sector público como el privado. Se realiza un estudio comparativo con el porcentaje de mujeres que hay en los puestos de alta dirección en ambos sectores y se analizan las causas de esta desigualdad, identificando cualquier diferencia en las experiencias de las mujeres, explorando los factores que contribuyen a la presencia o ausencia de estas en dichos puestos.

Por otro lado, también se analiza la evolución en el tiempo para ver la situación hace unos años atrás y como está actualmente para poder identificar en que cosas se ha cambiado y en cuáles no. En 2007 se publicó la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, sobre la igualdad efectiva de mujeres y hombres y previsiblemente algo se ha evolucionado gracias a esta ley desde entonces.

Como conclusión, gracias a este estudio se muestra si en la actualidad sigue habiendo diferencias a pesar de la evolución.

**Palabras clave:** Desigualdad de género, techo de cristal, discriminación laboral, mujer, empleo y salario.

## Resum

### **“La presència de la dona en llocs d'alta direcció: un estudi comparatiu entre el sector públic i el privat”.**

Avui dia, en l'àmbit laboral continua existint desigualtat de gènere al nostre país. Principalment, quan es parla de l'empresa privada, encara que la realitat és que en certs sectors de l'àmbit públic també n'hi ha.

Aquest treball analitza la presència de les dones en llocs d'alta direcció tant en el sector públic com el privat. Es realitza un estudi comparatiu amb el percentatge de dones que hi ha en els llocs d'alta direcció en tots dos sectors i s'analitzen les causes d'aquesta desigualtat, identificant qualsevol diferència en les experiències de les dones, explorant els factors que contribueixen a la presència o absència d'aquestes en aquests llocs.

D'altra banda, també s'analitza l'evolució en el temps per a veure la situació fa uns anys arrere i com està actualment per a poder identificar en què coses s'ha canviat i en quins no. En 2007 es va publicar la Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, sobre la igualtat efectiva de dones i homes i previsiblement alguna cosa s'ha evolucionat gràcies a aquesta llei des d'aquell moment.

Com a conclusió, gràcies a aquest estudi es mostra, si en l'actualitat continua havent-hi diferències malgrat l'evolució.

**Paraules clau:** Desigualtat de gènere, sostre de cristall, discriminació laboral, dona, ocupació i salari.

## Abstract

**“The presence of women in senior management positions: a comparative study between the public and private sectors”.**

Today, in the workplace there continues to be gender inequality in our country. Mainly, when talking about the private company, although the reality is that in certain sectors of the public sphere there is also one.

With this study, the objective is to search for and explore the presence of women in senior management positions in both the public and private sectors. In which a comparative study will be analyzed with the percentage of women in senior management positions in both sectors and we will analyze the causes of this inequality, identifying any differences in the experiences of women, exploring the factors that contribute to the presence or absence of these women in said positions.

On the other hand, the evolution over time will also be analyzed to see the situation a few years ago and how it is currently in order to identify what has changed and what has not. In 2007, the Organic Law 3/2007 was published, on March 22, on the effective equality of women and men, however predictably it has evolved somewhat thanks to this law.

In conclusion, thanks to this study it demonstrates if there are still differences today despite the evolution.

**Key words:** Gender inequality, glass ceiling, employment discrimination, women, employment and salary.

## 1 Introducción

### 1.1 Justificación

La motivación personal que me ha llevado a elegir el tema de este TFG ha sido el hecho de conocer ciertas experiencias cercanas a mí, a través de las que he podido constatar que en ciertos sectores todavía existen diferencias entre géneros y mentalidades machistas. Esto me inspiró a querer analizar las diferencias que existen con referencia a la presencia de la mujer en determinados puestos de trabajo. A partir de una idea inicial que comenté con mi tutor, fui dándole forma al tema hasta concretar en la idea de analizar la presencia de la mujer en puestos de alta dirección, realizando un estudio comparativo entre el sector público y el privado.

Por otra parte, cabe señalar que la igualdad de género es uno de los principales problemas que afectan, aun hoy en día, a todas las sociedades. Hasta tal punto conseguir la efectiva igualdad entre hombres y mujeres es un principio que ha de guiar la acción de todos los agentes sociales, que uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 esté enteramente dedicado a ello, el Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Este TFG aspira a aportar su granito de arena visibilizando las diferencias de la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección entre el sector público y el privado, considerando que, como afirma la Agenda 2030, la igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible.

### 1.2 Objeto y objetivos

El objeto de estudio del presente trabajo es la igualdad de género desde la perspectiva de la presencia de la mujer en los puestos de alta dirección tanto en el sector público como en el privado. La regulación estatal en materia de igualdad establece ciertos condicionantes para poder hablar de igualdad o, más concretamente, de paridad en los órganos directivos de cualquier organización.

El objetivo principal del TFG es, por tanto, realizar un análisis comparativo del grado en el que las mujeres ocupan dichos puestos directivos y en qué medida desde la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, sobre la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se ha evolucionado tanto en el sector público como en el privado hacia la consecución de una efectiva igualdad en este contexto.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

A partir del objetivo principal definido se desprenden una serie de objetivos específicos como son los siguientes:

- a) Revisar el marco normativo sobre la igualdad.
- b) Analizar las barreras que impiden a la mujer a alcanzar los altos puestos directivos.
- c) Realizar un análisis comparativo en los sectores público y privado.
- d) Proponer una serie de mejoras para tratar de alcanzar la igualdad efectiva.

### 1.3 Asignaturas de la titulación relacionadas con el TFG

Para la realización del TFG me sirvieron de ayuda las siguientes asignaturas del Grado en Gestión y Administración Pública (GAP):

**Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas:** Esta asignatura me ha ayudado a comprender la organización de la Administración Pública y conocer los instrumentos de colaboración entre las organizaciones públicas y privadas.

**Estructuras Administrativas:** En ella estudiamos la estructuras y organización de las diferentes administraciones en España, por la que por una parte están los conceptos y principios fundamentales de la administración y por otra el régimen jurídico de cada una de las administraciones.

**Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social:** Me ha ayudado a conocer las relaciones laborales que se formalizan con las Administraciones Públicas y con las empresas privadas y también a saber sobre los planes de igualdad.

**Teoría de la Organización:** Para analizar los conceptos y las principales teorías que se han desarrollado sobre el funcionamiento de las organizaciones públicas, sus relaciones con el entorno y el diagnóstico de sus problemas.

### 1.4 Estructura del documento

El presente TFG se estructura en 8 capítulos y 2 anexos, los cuales explico brevemente a continuación.

El primer capítulo se corresponde con la introducción, en la que, además de detallar la estructura del TFG, se justifica la elaboración del trabajo, se definen su objeto

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

y objetivos y, además, se comentan aquellas asignaturas de la carrera que están relacionadas con nuestro trabajo.

En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico en el que se definen una serie de conceptos útiles para la comprensión del trabajo.

En el tercer capítulo se aclara la metodología seguida en la elaboración del presente TFG.

En el cuarto capítulo se exponen las distintas normativas que existen a nivel internacional, europeo y estatal en relación con los derechos que regulan la igualdad y no discriminación entre los hombres y las mujeres en los puestos de trabajo.

En el quinto capítulo se realiza un análisis de la presencia de mujeres en puestos de alta dirección público y privada, mientras que en el siguiente capítulo se realiza un análisis de los resultados obtenidos, y a continuación, se hace una serie de propuestas de mejoras en el capítulo siete.

En el octavo y último capítulo se presentan las conclusiones, para acabar con la bibliografía y los anexos sobre la relación del TFG con los ODS y la entrevista a una empleada del sector público.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Patriarcado y feminismo

En occidente, el acceso de la mujer al mercado laboral se ha visto marcado, históricamente, por una serie de circunstancias vinculadas con un modelo de organización social muy determinado como es el modelo patriarcal. Lerner (1986), define el **patriarcado** como *“la manifestación del dominio masculino sobre las mujeres y niños/as de la familia y la ampliación de ese dominio sobre las mujeres en la sociedad en general. Las teorizaciones sobre patriarcado fueron esenciales para el desarrollo de las distintas corrientes del feminismo, en sus versiones radical, marxista y materialista, entre otras”*. Se puede entender el patriarcado, por tanto, como una forma de distribución social, política y económica emergida en las sociedades agrarias donde en algunas ocasiones los hombres dominan a las mujeres y niños con la finalidad de difundir la pertenencia y así consolidar la identidad legítima de los hijos. Confinaban a las mujeres en espacios privados y a la función reproductora, los varones mientras se reservaban en los espacios públicos. Literalmente lo que viene a referirse es que gobierno de los padres. En cuanto a lo referente al patriarcado este tuvo lugar en diferentes épocas históricas, pero en el siglo XX fue retomado por el movimiento feminista de los años sesenta, buscando razonamiento que explicara la situación de dominación y opresión a la que estaban sometidas las mujeres y luchar por su liberación.

El **feminismo** es una corriente de pensamiento que defiende la igualdad de los hombres y las mujeres y que tiene sus referentes teóricos propios que se remontan a la Ilustración. *“El feminismo no es una tendencia circunstancial sino una corriente con entidad civilizatoria, esto es, un conjunto de ideas y valores capaces de definir un nuevo sistema de relaciones de poder, de organización social y de los roles que rigen la cultura, las mentalidades y el comportamiento de los sexos”* (Valcárcel 2023).

El **feminismo** determina que el desequilibrio por razón de sexo supone un estado de desventaja sociocultural de las mujeres con respecto de los hombres. Esto conduce a exigir y proteger la igualdad de derecho de oportunidades de los sexos. El reclamo de derechos para las mujeres es a causa de las desigualdades de derechos que en el transcurso de la Historia en las leyes que los reglamentaban y en las relaciones sociales. El feminismo implica, por ende, observar y entender el mundo de una manera diferente en lo referente al poder y relaciones entre los sexos. Este no es



una corriente de pensamiento monolítico más bien muestra diferentes corrientes, del mismo modo que ha ido desarrollándose en el tiempo.

## 2.2 Género, igualdad de género y conceptos vinculados

Hasta los años sesenta, las ciencias sociales no supieron reconocer la necesidad de analizar la división sexual en el trabajo porque se consideraba una consecuencia natural de las funciones de hombres y mujeres en la reproducción biológica de la especie. Sin embargo, desde entonces se han hecho muchos estudios para examinar los factores históricos, culturales, sociales, económicos y psicológicos que determinan las instituciones laborales, así como la desigualdad que hay entre los sexos. Las investigaciones surgidas a partir de los años sesenta comenzaron a tratar las relaciones laborales como no sexuales, elevando el **concepto de género** a una categoría de importancia similar a otras dimensiones como la clase, la edad, el conflicto social, la explotación, etc.

El concepto de género es una reproducción semántica del vocablo inglés “*gender*”, que la sociología feminista de Shaw (1996) comenzó a utilizar en una perspectiva más exacta para nombrar las diferencias sociales (en las que no se incluyen las biológicas) entre la condición masculina y la condición femenina en una sociedad determinada, apuntando cerca de una situación dispar de los sexos (el “género masculino” y el “género femenino”) producida por sus respectivas situaciones socioeconómicas y culturales. En la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing (1995) se aceptó el término de género manifestando que *“el género se refiere a los papeles sociales contruidos para la mujer y el hombre asentados en base a su sexo y dependen de un particular contexto socioeconómico, político y cultural, y están afectado por otros factores como son la edad, la clase, la raza y la etnia”*. También para la Comisión Europea (1998), este término hace alusión a las diferencias sociales (por oposición a las biológicas) entre los hombres y las mujeres que han sido estudiadas, evolucionan con el paso del tiempo como surgen grandes modificaciones que pueden ser entre diversas culturas como puede ser en la misma. Gálvez (2004), sugiere que el término de género deriva de la oposición a lo que se conoce como sexo y se entiende como una estructura y percepción social de hombres y mujeres.

Por lo tanto, el género se refiere a una diferencia sociocultural entre estos, mientras que el sexo se refiere a una diferencia biológica. Esto no quiere decir que el concepto de género contradiga las diferencias biológicas entre los sexos, sino que estas

diferencias físicas son menos importantes para comprender los procesos sociales de significado históricamente asignados al entono tanto masculino como femenino.

En cualquier caso, estas diferencias socioculturales no deben traducirse en un diferente trato a hombres y mujeres. En una situación de igualdad, los derechos, deberes y oportunidades de hombres y mujeres no dependen de su naturaleza biológica y por tanto tienen las mismas condiciones y oportunidades para ejercer sus derechos y ampliar sus capacidades y oportunidades para el desarrollo personal y cooperar en el desarrollo social y beneficiándose de sus resultados. De hecho, la **igualdad de género** viene determinada por el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres, que es un principio jurídico universal reconocido en convenios internacionales. Este principio se relaciona con los derechos y responsabilidades que todas las personas tienen, incluida la igualdad de condiciones, trato y oportunidades independientemente de su clase, género, edad, creencia, etnia o cultura. En el caso de España, por ejemplo, el art. 4 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH) establece que *“la **igualdad de trato y de oportunidades** entre mujeres y hombres es un principio informador del ordenamiento jurídico y, como tal, se integrará y observará en la interpretación y aplicación de las normas jurídicas”*.

Vinculado con el concepto de igualdad encontramos el de equidad, que está ligado a la idea de justicia, desde este punto de vista se trata de ocultar las necesidades e intereses de personas que son desiguales, principalmente de aquellas que están en inferioridad. Cabe destacar que, el concepto de **equidad** e igualdad comunican mensajes diferentes, el primero es un principio ético normativo aproximado a los aspectos pendientes por satisfacer en un sector establecido de la comunidad, en cuanto al segundo es un derecho humano que pertenece a todo el mundo y que no está sometido a las necesidades específicas.

Desde una perspectiva de género, la igualdad, es un concepto fundamental para su aplicación, pues el objetivo es igual para el hombre como para la mujer, para que puedan fomentar sus capacidades y progresar sus relaciones (entre los dos sexos y el medio que les envuelve). Así, es posible hablar de una **perspectiva de género**, como el enfoque que trata de estudiar y entender las propiedades que describen a las mujeres y a los hombres, así como sus similitudes y desigualdades y detallar las posibilidades y oportunidades que tienen, las esperanzas, las enrevesadas y variadas relaciones sociales que se dan entre los dos sexos, asimismo los enfrentamientos institucionales

que deben revolverse y la forma en que lo conciben. En definitiva, *“la perspectiva de género supone considerar sistemáticamente las diferentes condiciones, situaciones y necesidades en las que viven mujeres y hombres, en todas las políticas y en los momentos de la intervención: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación”* (IV Conferencia Mundial de la Mujer, Beijing 1995).

Se debe adoptar una perspectiva de género para tratar de garantizar la igualdad de género y evitar el **sesgo de género**, que hace referencia a la falta que se hace sobre cómo son definidas las mujeres, los hombres y las relaciones de género en un determinado elemento de análisis o conjunto de problemas. El sesgo de género establece una grave carencia que provoca fallos en el interior de la investigación científica (Eichler, 1992). Del mismo modo, puede suceder que, al diseñar políticas públicas o programas que pasan por alto y por ende descartan excluyen el análisis de género en las diversas fases de dicho planteamiento, estas no tengan en cuenta las necesidades y los impactos de las decisiones y trabajos en la vida de las mujeres.

De acuerdo con Eichler (2001) hay tres grandes tipos de sesgos de género:

- **Androcentrismo:** Conlleva el reconocimiento de lo masculino con lo humano en general, haciendo invisible a las mujeres.
- **Insensibilidad de género:** No tiene presente el sexo y el género como variables importantes en el ámbito; no se rebate los efectos característicos en mujeres y hombres y por ello se tiende a conservar las desigualdades.
- **Dobles estándares:** Se utilizan distintos criterios para tratar y evaluar situaciones u obstáculos similares o iguales para los sexos. Se trata de lo contrario al problema de la insensibilidad de género.

Los sesgos de género pueden desembocar en situaciones de **discriminación por razones de género**. Puede entenderse la discriminación por razón de género como *“toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo, que tenga por objeto o consecuencia obstaculizar el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y fundamentales basados en la igualdad entre hombres y mujeres o anular libertades en el ámbito político, económico, social, cultural y civil o en cualquier otro ámbito”* (Asencios, 2018).

### 2.3 Barreras de género en el ámbito laboral

La gestión de los recursos humanos es importante en las organizaciones en general. Entonces, si consideramos a las mujeres como otra parte del sistema de producción, tenemos más capital humano donde elegir y esto puede marcar la diferencia cuando sea necesario, viene a ganar una ventaja competitiva. Además, puede enriquecer a las empresas con nuevos enfoques y soluciones. Es por ello que es necesario eliminar las barreras de género que se pueden encontrar las mujeres en el ámbito laboral.

En la literatura científica se define las **barreras de género en el ámbito laboral** como aquellas limitaciones, obstáculos o impedimentos que las mujeres notan y/o poseen durante su desarrollo de la toma de decisiones vocacionales, el acceso al empleo, la conservación del puesto o cambio y/o promoción de este. El título “de género” matiza la razón por el motivo que el colectivo femenino tiene que enfrentarse a las barreras “extra” a las únicamente profesionales, cuyo origen habita en la construcción social del género. No se da de forma esporádica y concreto, están interconectadas y su naturaleza puede ser laboral, social, personal o familiar, concurriendo a lo largo de la historia y transgrediendo negativamente en su desarrollo profesional.

Circunstancias muy desiguales y diferentes características de mujer marcan una casuística heterogénea. Necesariamente, los conflictos de una joven que intenta acceder al mercado laboral serán distintas a aquellas de una de mediana edad, en el ecuador de su carrera profesional con cargas familiares. Por ende, las barreras se identifican por su variedad, atendiendo a las peculiaridades específicas de las mujeres (edad, estado civil, ambiente sociocultural, etnia, nivel socioeconómico y nivel de obligaciones familiares) agrandando el problema de encasillar las barreras de un modo único y acordado.

Los teóricos y teóricas que conocen el tema lo clasifican con barreras internas y externas (Farmer, 1985; 1997; Harmon, 1977; Swanson y Woitke, 1997; Gimeno y Rocabert, 1998), subrayando la concurrencia e interrelación de factores de carácter interno (motivaciones, cualidades, conocimientos, ambiciones...) y externos (factores culturales, formativos, económicos o productivos), que perturban al progreso profesional. Otras autoras las dividen en barreras **sociales-interpersonales** (factores externos a la persona), **actitudinales** (factores internos) y añaden una tercera

dimensión resultado de combinar las dos anteriores, que serían las barreras **interaccionales** (Swanson y Tokan, 1991):

- **Barreras Internas.** Son las que se forman a partir de la relación de diferentes factores de índole interna que afectan a la mejora personal y profesional. Algunos ejemplos pueden ser: nuestras propias motivaciones, pensamientos, emociones, actitudes, deseos y expectativas.
- **Barreras externas.** Las que se forman a raíz de la correlación de otros factores de índole externa que afectan al progreso personal y profesional, tales como los socioculturales, históricos, contextuales, educativos-formativos, económicos o productivos y ocupacionales.
- **Barreras interaccionales.** Son el resultado de la unión entre los factores internos y externos, en otras palabras, intrínsecos y extrínsecos a la persona. Se ponen en conexión los factores personales, con socioculturales y ambientales, o propios de las organizaciones económicas, productivas y ocupacionales, entre otros. (Suárez Ortega, 2014).

En la Tabla 1 se recogen diversos ejemplos de barreras de género internas y externas en el ámbito laboral:

*Tabla 1. Ejemplos de barreras de género internas y externas en el ámbito laboral.*

BARRERAS EXTERNAS	BARRERAS INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de roles y conflicto multirrol a la hora de compatibilizar carrera y familia.</li> <li>• Socialización del rol de género y exclusión del rol</li> <li>• Repercusión de personas significativas: padres, familiares, profesores, asesores, amigos, etc., para escoger opciones tradicionales.</li> <li>• Falta de modelos femeninos en ocupaciones/ estudios no tradicionales.</li> <li>• Ausencia de formación en áreas tradicionalmente masculinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca autoestima académica.</li> <li>• Escasa auto eficiencia.</li> <li>• Mínima autoconfianza (especialmente en áreas tradicionalmente masculinas).</li> <li>• Menospreciar habilidades, rendimiento y mínimas expectativas de éxito.</li> <li>• Actitudes pesimistas hacia las matemáticas.</li> <li>• Estilos de atribución excesivo para los logros e internos para las derrotas.</li> </ul>

Fuente: adaptado de Gimeno y Rocabert (1998).

## 2.4 Discriminación por razones de género en el ámbito laboral

Las barreras de género y otras circunstancias pueden desembocar en situaciones de discriminación por razones de género en el ámbito laboral. En este sentido, podría diferenciarse entre dos tipos fundamentales de discriminación por razones de género en el ámbito laboral: la horizontal y la vertical.

La **discriminación horizontal** produce cuando a las mujeres se les favorece el acceso a puesto de trabajo o estudios que se entiende por “femeninos”, al mismo tiempo que hallan dificultades e impedimentos para la toma de decisiones, socialmente, se siguen considerando ciertos puestos de trabajos como masculinos, estos están unidos a la producción, la ciencia y los avances de las tecnologías.

Relacionado en cierta forma con este tipo de discriminación nos encontramos con el concepto de **suelo pegajoso**. Esta expresión es aplicable a las teorías sobre subjetividad femenina y psicología y a la que hace referencia a los conflictos emocionales que les toca vivir a muchas mujeres, las cuales se desarrollan en espacios profesionales, y la presión familiar, social y de pareja les hacen creer que su espacio “normal<sup>1</sup>” es el lugar privado de crianza y cuidado, de manera que, llegan a encontrarse inseguras sobre la extensión de sus capacidades y, frente a los obstáculos para acomodar la vida profesional y familiar, deben escoger entre dejar su crecimiento laboral y profesional. El término se utiliza para el diseño y organización de cualquier acto que suponga un resultado o repercusión con mujeres para promover su empoderamiento e igualdad, ya que propone estrategias que favorezcan a los procesos de compromiso, seguridad, independencia e impulso de capacidades.

La **discriminación vertical** se da cuando se imponen límites a las oportunidades de mejoras laborales de las mujeres. Esto identifica el registro de una democratización en el acceso a diferentes puestos de trabajo por parte de las mujeres, pero en los puestos donde se requiere responsabilidades continúan perteneciendo a los hombres. Existen diferentes conceptos vinculados con la discriminación vertical:

- **Techo de cristal:** es una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado durante su desarrollo profesional, generalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones en las que trabajan, de

---

<sup>1</sup> Término que se refiere a que actúa como regla, canon o modelo, y a lo que se acopla, debido a su naturaleza, a métodos establecidos con antelación.

modo que a estas alturas muy pocas mujeres logran cruzar esta barrera, teniendo que detener su carrera profesional. Esa barrera invisible se puede segregar en dos tipos de obstáculos o limitaciones a la promoción profesional:

- a) Los obstáculos exigidos por complejos entramados de estructuras o normas que no se encuentran escritas, estas existen en organizaciones donde han sido tradicionalmente controladas por hombres.
- b) Las limitaciones profesionales que se implantan a sí mismas muchas mujeres (e incluso a algunos hombres) con el propósito de poder coordinar el trabajo fuera del hogar con los compromisos familiares y el trabajo doméstico<sup>2</sup>.

• **Techo de cemento:** Se trata de un concepto diferente a la de techo de cristal el cual mencionábamos anteriormente. El techo de cemento dificulta a las mujeres en su carrera profesional que está presente en el contexto español (Ribera et al, 2009). Se puede enfocar desde dos puntos de vista distintos, el primero sería, el rechazo de algunas mujeres a puestos de alta responsabilidad evitando por ello enfrentamientos en la compatibilización de la vida laboral y personal; y, en segundo lugar, la renuncia a los puestos de alta dirección de forma temprana debido a la presión a las que se enfrenta (Ribera et al, 2009). En consecuencia, no topamos con dos posturas, la primera ex ante, y la segunda ex post, encajando la última con la definición de acantilado de cristal.

• **Acantilado de cristal:** es un fenómeno que manifiesta que las mujeres tienen mayor posibilidad de llegar a puestos de poder y dirección cuando existe una situación política o económica negativa. Unos autores lo definen como la posición en la que está una mujer cuando las condiciones organizativas son deficientes y adversas. Por ende, se necesita realizar un cambio drástico de sentido que permita quedar evidenciado con la proclamación de la mujer (de Luis, Martínez, Pérez & Vela, 2007). Acerca del acantilado de cristal es un elemento de una nueva definición promovida por los autores Ryan y Haslam (2005, 2007 en Sabharwal, 2013) y más bien es una definición nueva. En relación con esto lo definiremos como la difícil circunstancia a la que se enfrentan las mujeres en posiciones de dirección, la ausencia de colaboración de los compañeros, la restricción de las redes informales o estar sometidas a un mayor escrutinio a diferencia de los hombres, las hace enfrentarse a situaciones límites que puede conducir a “caer por el barranco”. Sin embargo,

---

<sup>2</sup> En tal caso podríamos hablar de desigualdad o discriminación previa (al acceso al mundo laboral), cuyos efectos también se acaban plasmando en los desiguales resultados obtenidos en promedio tanto por las trabajadoras como por los trabajadores en el ámbito laboral.



cuando cuentan con autoridad en la toma de decisiones las probabilidades de caer se reducen, pues ellas se encuentran con fuerza y satisfechas con la estabilidad entre su vida laboral y personal (Sabharwal, 2013).

## 2.5 Acciones en favor de la igualdad de género

Existen diferentes acciones que se pueden poner en marcha para favorecer la igualdad. Hablamos, por ejemplo, de promover la coeducación, impulsar el empoderamiento y fomentar la visibilización.

La **coeducación** parte del principio de la igualdad de los sexos y de la no discriminación por razón de sexo. Coeducar se define como educar conjuntamente a niños y niñas en el concepto de que haya diferentes puntos de vista del mundo, diversas experiencias y aportaciones realizadas por mujeres y hombres las cuales integran la comisión colectiva y sin las que no se puede analizar ni conocer el mundo ni la realidad. Coeducar significa no imponer relaciones de poder que opriman a un sexo u otro, sino integrar en igualdad de condiciones las realidades de historias de las mujeres y de los hombres para lograr educar con igualdad desde la diferencia. “Es muy importante no identificar la escuela coeducativa con la escuela mixta. La segunda se limita a “juntar” en las aulas niños y niñas, incorporando a las alumnas al mundo de los hombres y dejando fuera del mundo académico todo aquello que tiene que ver con el mundo y con la historia de las mujeres. La escuela coeducativa necesariamente debe plantearse la presencia real de las mujeres –y no sólo en las aulas- tanto en todo lo referido a la organización y gestión del sistema educativo y de los centros escolares como a la relación e interacción entre el alumnado y el profesorado, a los currículos, a las programaciones de aula y a los materiales y libros de texto” (Izquierdo Calle, 2015).

El término **empoderamiento** desde una perspectiva de género es una expresión creada en la IV Conferencia Mundial de las Mujeres de Beijing (Pekín) en 1995, para hacer mención del aumento de la participación de las mujeres en los procesos de la toma de decisiones y acceso al poder. En la actualidad dicha expresión supone otra dimensión: la toma de conocimiento del poder que, tanto si es individual o conjuntamente, muestran las mujeres y que está relacionado con la mejoría de su propia integridad como personas.

Por último, la **visibilización** es la técnica de hacer notorio, de sacar a la luz e integrar la historia y la vida de las mujeres a nuestra realidad y a la historia. Dar



María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

visibilidad implica el reconocimiento y revalorización de la historia de las mujeres, de su papel en el mundo y en la vida, en conclusión, la idea de igualdad entre hombres y mujeres.

### 3 Metodología

Como he mencionado al principio del presente TFG, el objetivo general del mismo se centra en comparar la situación de la mujer en los puestos de dirección públicos y privados, para tratar de identificar las desigualdades y por qué existen, para poder elaborar propuestas de mejora que puedan erradicar esas diferencias. Para ello se empleó un enfoque mixto, utilizando un proyecto en el que se combinan métodos cuantitativos y cualitativos para la obtención de una visión de los resultados más completa y detallada. El método cuantitativo se basa en la recolección y análisis de los datos numéricos que ayudan a dar respuesta a las preguntas del trabajo, y en el método cualitativo se recoge y analizan datos no numéricos para comprender el punto de vista de otras personas, que será utilizado para el análisis de la información sobre la que se ha respaldado el TFG.

Primeramente, en lo referente al marco teórico se ha elaborado una revisión documental para analizar y definir los términos de políticas de igualdad para su correcta comprensión de todas las palabras y expresiones que puedan llevar a dudar sobre su verdadero significado.

A continuación, en el marco normativo también se realiza una revisión documental selectiva de informes institucionales y normativas que regulan la igualdad en el ámbito del trabajo, para evitar que existan desigualdades en los entornos laborales entre los hombres y las mujeres, de manera general a más específica, que son las normativas internacionales, europeas y estatales.

Los datos utilizados pertenecen tanto a fuentes primarias, como es el caso de la entrevista que se le realiza a una mujer en un alto cargo del sector público como a fuentes secundarias, toda aquella información extraída de otros documentos o informes, que nos han ayudado a poder analizar correctamente el estudio del trabajo.

Los datos cuantitativos utilizados en este trabajo han sido obtenidos de ciertas fuentes de información de carácter secundario, que son las siguientes:

- Las Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Las leyes del Boletín Oficial del Estado (BOE).
- La Encuesta de Población Activa (EPA).
- Datos del IBEX 35.

LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

- Datos del Inventario de Entes del Sector Público Estatal, Autonómico y Local (INVENTE).
- Datos de la Intervención General de la administración del Estado (IGAE).
- Datos de la Contabilidad Nacional de España.

Como técnica de recogida de información cualitativa, además de las revisiones documentales, se ha acudido a la realización de entrevistas. Esta técnica permite descubrir el pensamiento del entrevistado con la finalidad de obtener información que sirve de apoyo al investigador. Para el desarrollo de este trabajo se ha realizado una entrevista (ver Tabla 2). La persona entrevistada, como he dicho fuente primaria, tiene las siguientes particularidades:

- Mujer en el sector público.
- Desempeña un alto cargo en la Universidad Politécnica de Valencia.
- Profesora y Catedrática.

*Tabla 2. Datos básicos de la entrevista realizada.*

Entrevista	Duración	Fecha de la entrevista	Medio
Entrevista 1	30 minutos	06-06-2023	Personal

Fuente: Elaboración propia.

Durante la entrevista, la entrevistada respondía las preguntas que le iba formulando referentes a su formación, experiencia laboral, desigualdades, etc. Al tratarse de una entrevista abierta surgieron nuevas preguntas fruto de las respuestas obtenidas.

Adicionalmente, se planeó realizar una encuesta, que se llegó a preparar desde la aplicación de Formularios de Google para que varias mujeres en altos cargos en diferentes empresas pudieran responderme y así analizar las respuestas obtenidas. A pesar de ponerme en contacto con ellas vía correo electrónico no fue posible obtener respuesta a las encuestas.

De cualquier forma, la entrevista realizada, ha sido de gran ayuda y aporta mucha información para analizar el punto de vista de un trabajador del sector público.

## 4 Marco normativo

Los derechos a la igualdad y no discriminación entre los hombres y las mujeres en los puestos de trabajo, relaciones y las condiciones de trabajo tienen un extenso reconocimiento en el ordenamiento jurídico, tanto a nivel internacional, comunitario y nacional, yendo del contexto más general al más específico respectivamente. Seguidamente, se mencionan las normativas más significativas en materia de igualdad de género que son de interés para la realización del trabajo.

### 4.1 Normativa internacional

En el ámbito internacional destacan una serie de tratados, convenios, acuerdos y declaraciones que, entre sus múltiples objetivos, incluyen el de garantizar la igualdad de trato entre las mujeres y los hombres. Los más importantes de estos documentos son los siguientes:

- **Declaración Universal de los Derechos Humanos.** En la que dice que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros” y “Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”. (Naciones Unidas, 1948).
- **Convenio número 111 de la OIT relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación.** El día 4 de junio de 1958 la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, de la que España es Miembro, adoptó en su 42.<sup>a</sup> reunión este convenio el cual afirma que todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, disponen de derecho a perseguir su bienestar material y desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades; y la discriminación constituye una violación de los derechos enunciados por la Declaración Universal de los Derechos Humanos. (BOE-A-1968-1411 C. N.º 111, 1968).
- **Convenio número 100 de la OIT relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor,** en el Artículo 1 apartado b) se trata de “la expresión igualdad de remuneración que debe haber entre la mano de obra del masculina y la mano de obra de la femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de

remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo” y en el Artículo 2 apartado 1, en el que dice “Todo Miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.” (BOE-A-1968-1409 C. N.º 100, 1968).

- **Instrumento de Ratificación de España del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, hecho en Nueva York el 19 de diciembre de 1966.** Destacamos el artículo 26, en el que todos los individuos son iguales ante la ley y gozan de derechos sin discriminación a igual protección de la ley. Con respecto a, la ley impedirá toda discriminación y garantizará a todas las personas protección igual y efectiva contra cualquier discriminación. (BOE-A-1977-10733, 1966).
- **Instrumento de Ratificación de España del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, hecho en Nueva York el 19 de diciembre de 1966.** En el artículo 3, cabe destacar que los Estados Partes en este pacto se comprometen a garantizar a los hombres y mujeres igual título a gozar de todos los derechos económicos, sociales y culturales; en el artículo 7, se expone que todo individuo disponga de condiciones de trabajo, equitativas y satisfactorias, que una remuneración, salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, condiciones dignas para ellos y sus familias, seguridad e higiene en el trabajo y las mismas oportunidades para todos en categorías superiores. (BOE-A-1977-10734, 1966).
- **Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer<sup>3</sup> (CEDAW) en la Resolución de la Asamblea General 34/180 del 18 de diciembre de 1979,** en el Artículo 3 dice que “Los Estados Partes tomarán en todas las esferas, y en particular en las esferas política, social, económica y cultural, todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos

---

<sup>3</sup> Órgano de expertos independientes que supervisa la aplicación de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre.”  
(Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, 1979).

- **Instrumento de Ratificación de 16 de diciembre de 1983 de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, hecha en Nueva York el 18 de diciembre de 1979.** En ella se reafirma la fe en los derechos básicos del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos del hombre y la mujer; el principio de la no distinción y proclama que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos; los pactos internacionales disponen de la necesidad de asegurar al hombre y la mujer la igualdad en la que se beneficie de todos los derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos; organismos especializados para favorecer la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer; pero sin embargo, las mujeres siguen siendo centro de significativas discriminaciones y cabe destacar que la discriminación contra la mujer viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana.

Habrá que establecer del nuevo orden económico internacional, equidad y justicia, esta contribuirá significativamente a la promoción de la igualdad entre el hombre y la mujer; las mujeres deberán de tener máxima representación, en igualdad de condiciones con el hombre, en todos los campos indispensables para un buen desarrollo pleno de un país, el bienestar del mundo y la causa de la paz; la importancia social de la maternidad y la función de los padres en la familia y en la educación de los hijos en el que habrá que reconocer que para obtener esa plena igualdad entre el hombre y la mujer será necesario modificar el papel tradicional, tanto del hombre como de la mujer, en la sociedad y en la familia. (BOE-A-1984-6749, de 16 de diciembre de 1983, 1979).

- **Carta de las Naciones Unidas y Estatuto de la Corte Internacional de Justicia. Declaración unilateral española en aceptación de la jurisdicción obligatoria del Tribunal Internacional de Justicia.** Las Naciones Unidas tienen como propósito el mantener la paz y la seguridad internacionales, y con este fin: medidas para prevenir y eliminar las amenazas a la paz, cohibir los actos de agresión u otras transgresiones de la paz, y regular los medios pacíficos de conformidad con los principios de la justicia y el derecho internacional, polémicas situaciones que puedan dar lugar a quebrantamientos de la paz. Promover las relaciones amistosas entre las naciones y tomar otras medidas apropiadas para

fortalecer la paz mundial sobre la base del respeto al principio de la igualdad de derechos y la libre determinación de los pueblos. (BOE-A1990-27553 Carta de la NUECIJ., 1990).

#### 4.2 Normativa europea

En segundo lugar, tenemos las normativas y leyes más interesantes a nivel europeo que expondré para el análisis del trabajo.

En cuanto a lo que se dice en la **Directiva 79/7/CEE del Consejo, de 19 de diciembre de 1978, relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social**, en el artículo 1, dice que la aplicación de esta será progresiva lo que está previsto en el artículo 3 que se domina como "principio de igualdad de trato"; en el artículo 4, "El principio de igualdad de trato supondrá la ausencia de toda discriminación por razón de sexo , ya sea directa o indirectamente". (Directiva 79/7/CEE del Consejo, 1978).

En lo que corresponde a la **Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación**, se propone garantizar que las personas con religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual determinadas no sufran discriminación, sino que disfruten de igual de trato en el entorno de trabajo. Abarca tanto a la discriminación directa (trato desigual a causa de una particularidad específica) como indirecta (destreza, razonamiento o habilidad supuestamente neutra que puede causar un deterioro particular a personas en las categorías anteriores respecto a otras personas). Por lo que se llega a establecer un clima incompatible que se considera una discriminación. (BOE DOUE-L-2000-82357 Directiva 2000/78/CE del Consejo, 1978)

Respecto a lo mencionado en la **Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del consejo, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación**, dentro del Título 1 de "Disposiciones generales", el Artículo 1: Finalidad, establece como objetivo garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, en lo referido a:

- a) El acceso al empleo, incluida la promoción, y a la formación profesional;
- b) Las condiciones de trabajo, incluida la retribución;

c) Los regímenes profesionales de seguridad social.

Asimismo, incluye disposiciones para garantizar dicha aplicación sea más eficiente mediante el establecimiento de los procedimientos adecuados. (Directiva 2006/54/ce del Parlamento Europeo y del Consejo, 2006).

Otra de las normas a mencionar es el **Reglamento (CE) N.º 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, por el que se crea un Instituto Europeo de la Igualdad de Género**, que favorezca el desarrollo y refuerzo de la igualdad de género, la incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas de la UE y en las nacionales resultantes y la lucha frente a la exclusión por motivos de sexo, al tiempo que trata de mostrar mejor los temas que están relacionados con la igualdad entre la población de la UE y afrontar la violencia en contra de las mujeres.

La labor del EIGE se basa en datos neutrales, que sean comparables y fiables a nivel europeo, y se encarga de recopilar, analizar y difundir la información sobre la igualdad de género e instaura métodos para optimar la objetividad, la comparabilidad y la desconfianza de los datos como también el dialogo y la colaboración. (BOE DOUE-L-2006-82771 Reglamento (CE) N.º 1922/2006, 2006).

La **Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea**, tiene como objetivo proteger los derechos imprescindibles que gozan los que pertenecen a la Unión Europea (UE). Se trata de un elemento moderno y completo de legislación de la UE que protege y promueve las libertades y derechos de las personas a la luz de los cambios que se implantan en la sociedad, el avance social y los adelantos científicos y tecnológicos.

En la Carta se ratifica el principio de subsidiariedad, los derechos que derivan de las tradiciones constitucionales y los compromisos internacionales comunes a los Estados miembros de la UE. Esta consta de un preámbulo y 54 artículos que están agrupados en siete capítulos que son los siguientes, en los que se tratan diferentes temas:

- Capítulo 1. Dignidad.
- Capítulo 2. Libertad.
- Capítulo 3. Igualdad.



- Capítulo 4. Solidaridad.
- Capítulo 5. Ciudadanía.
- Capítulo 6. Justicia.
- Capítulo 7. Disposiciones generales. (Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, 2010).

En el documento de **Conclusiones del Consejo de 7 de marzo de 2011 sobre Pacto Europeo por la Igualdad de Género**, el Consejo de la Unión Europea reconoce que la igualdad entre mujeres y hombres constituye un valor fundamental en la UE y que las políticas de igualdad de género son vitales para el crecimiento económico, la prosperidad y la competitividad. Para cumplir con las ambiciones para eliminar las desigualdades que existen, se acuerdan los siguientes compromisos:

1. Reducir las desigualdades de género y combatir la segregación por sexos en el mercado laboral.
2. Promover un mejor equilibrio entre vida laboral y vida privada para mujeres y hombres.
3. Eliminar todas las formas de violencia contra la mujer.

También se citan medidas para cada uno de los compromisos para poder lograr los objetivos (Conclusiones del Consejo, 2011).

Por último, en lo referido al ámbito europeo, está la **Estrategia de Igualdad de Género 2018-2023**. En ella se plantea el “propósito principal de la nueva Estrategia la cual es lograr la realización efectiva de la igualdad de género y empoderar a las mujeres y hombres en los Estados miembros del Consejo de Europa, apoyando la adopción de los instrumentos existentes y reforzando su cúmulo en este ámbito, bajo la señal de la Comisión de Igualdad de Género. Durante el periodo 2018-2023, la atención se centrará en seis puntos estratégicos:

1. Prevenir y luchar contra los estereotipos de género y el sexismo.
2. Prevenir y luchar contra la violencia hacia la mujer y la violencia doméstica.
3. Garantizar el acceso igualitario de la mujer a la justicia.
4. Conseguir una participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones tanto políticas como públicas.
5. Proteger los derechos de las mujeres y las niñas migrantes, refugiadas y solicitantes de asilo.

6. Conseguir la transversalidad de género en todas las políticas y medidas.”

Cada uno de los seis puntos estratégicos cuentan con medidas para su implementación que se implementarán durante el periodo establecido. (Estrategia de Igualdad de Género 2018-2023, 2018).

La **Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023 por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento**, implanta requerimientos mínimos para que las sociedades admitan una aplicación más fuerte del principio de igualdad de remuneración o igual salario para mujeres y hombres por desempeñar el mismo trabajo de igual valía a través de elementos de transparencia y cumplimiento salarial.

La normativa requiere que los trabajadores comuniquen los salarios iniciales y los rangos salariales para los puestos vacantes a los solicitantes, como en los anuncios de trabajo, para garantizar negociaciones de compensación transparentes e informadas. Los empleadores también tienen prohibido preguntar a los solicitantes sobre su historial salarial, y cualquier puesto de trabajo es neutro en cuanto al género.

Los trabajadores una vez ocupen el puesto poseen el derecho a obtener de su empleador a través de sus representantes la siguiente información:

- Niveles de salario individual y promedio por género en categorías de trabajadores que desempeñan el mismo trabajo o equivalente.
- Los criterios utilizados para establecer la compensación y sus los niveles, y la progresión profesional deben ser objetivos y neutrales al género. (Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo, 2023).

### 4.3 Normativa estatal

#### 4.3.1 Constitución Española.

En primer lugar, mencionaremos la norma jurídica más importante que tenemos a nivel estatal para los ciudadanos españoles que es el la **Constitución Española**. Esta fue aprobada el 6 de diciembre de 1978 y en ella se recogen los valores que garantizan la libertad, la justicia, la convivencia en igualdad, el pluralismo político, al igual que el significado de un Estado social y democrático basado en el Derecho.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

El día 6 de diciembre de 1978 los españoles ratificaron mediante un referéndum con una participación de más de 17 millones de votantes, de los que estaban a favor el 91,81% de los votos, pero la Carta magna no entró en vigor hasta el 29 de diciembre.

Esta está distribuida en un título preliminar y diez títulos enumerados. Cabe destacar del artículo 1, se define a España como “*Estado social y democrático de Derecho*”, se mantiene que “*la soberanía nacional reside en el pueblo español*” y fija como forma de Gobierno la “*monarquía parlamentaria*”.

En el artículo 9, los ciudadanos y los poderes públicos están sujetos a la Constitución y al resto del ordenamiento jurídico; corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se constituye sea real y efectiva; mover las dificultades que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la cooperación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social; y también avala el principio de legalidad, la jerarquía normativa, la publicidad de las normas, la irretroactividad de las disposiciones sancionadoras no favorables de derechos individuales, la seguridad jurídica, la responsabilidad y la interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos.

En el artículo 10, en el que la dignidad humana, los derechos inherente e inviolables, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y los derechos de los demás son la base del orden político y la tranquilidad social; y que las normas que corresponden a los derechos y libertades básicas reconocidas por la Constitución se interpretarán de acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los tratados y convenios internacionales sobre las mismas materias corroborados por España.

En el artículo 14, dicta que todos los españoles son iguales ante la ley, sin que se pueda primar discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

En el artículo 23, en él dice que los ciudadanos disponen de derecho para participar en las cuestiones públicas, directamente o por medio de representantes, libremente seleccionados en elecciones periódicas por sufragio universal y de igual manera, poseen derecho en situaciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con las obligaciones que señalen las leyes.

Por último, mencionamos el artículo 32, en el que el hombre y la mujer gozan de derecho a contraer matrimonio con plena igualdad jurídica; y la ley regularizará las formas de matrimonio, la edad y capacidad para contraerlo, los derechos y deberes de los cónyuges, las causas de separación y distribución y sus efectos. (BOE-A1978-31229 CE., 1978).

#### *4.3.2 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y normativa derivada*

La **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres** (LOIEMH) es la principal ley en la que se ampara a la mujer, como se menciona en *“el artículo 14 de la Constitución española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Por su parte, el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas”*.

Como ya se ha comprobado, la igualdad es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre los derechos humanos, la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres y la eliminación de cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, especialmente la que sufren las mujeres.

La violencia entre hombres y mujeres, la discriminación salarial, la discriminación de las pensiones de viudedad, el desempleo de las mujeres, la escasa presencia de mujeres en la política, social, cultural y económica, los inconvenientes de conciliar la vida personal, el trabajo y la familia muestran cómo la igualdad plena, efectiva, aquella *“perfecta igualdad que no admitiera poder ni privilegio para unos ni incapacidad para otros”*, palabras escritas por John Stuart Mill hace casi 140 años, son todavía a día de hoy una tarea pendiente que precisa de nuevos instrumentos jurídicos.

En el artículo 45 de la LOIEMH, se establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en lo que al ámbito laboral se refiere, y deberán de adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación entre mujeres y hombres.

En el artículo 47, dice que se deberá de garantizar el acceso de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, a la información sobre los contenidos de los Planes de igualdad y la consecución de sus objetivos.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

La Ley Orgánica 3/2007 dedica especial atención al fomento del principio de presencia o composición equilibrada, entendiendo por tal la presencia de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad, de forma que las personas de cada sexo no superen el 60% ni sea menos del 40%. (Ley Orgánica 3/2007, 2007). Este es un elemento esencial de la ley en lo que afecta al presente TFG.

**El Real Decreto 1370/2007, 19 de octubre, por el que se regula la Comisión Interministerial de Igualdad entre mujeres y hombres**, regula, en el artículo 1, la Comisión Interministerial de Igualdad entre mujeres y hombres, como órgano colegiado interministerial adscrito al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, jerárquicamente dependiente de su titular; en el artículo 2, expone la finalidad de supervisar la investigación, de forma activa, del principio de igualdad de trato y oportunidades en la actuación de la AGE, así como la coordinación de los diferentes departamentos ministeriales en relación con las políticas y medidas que se adoptan, en materia de igualdad de mujeres y hombres y para la eliminación de la violencia contra la mujer. (BOE-A-2007-18917 Real Decreto 1370/2007, 2007).

Otra de las leyes interesantes de analizar es el **Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo «Igualdad en la Empresa»**, en el capítulo I, artículo 1, se expone que *“el presente real decreto tiene por objeto desarrollar lo previsto en el artículo 50 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, relativo al distintivo empresarial en materia de igualdad, regulando reglamentariamente su denominación, el procedimiento y las condiciones para su concesión, las facultades derivadas de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas, así como los procedimientos de control sobre el mantenimiento de las condiciones y políticas que justifiquen su concesión, y los procedimientos de retirada del mismo en caso de incumplimiento de aquéllas por parte de las empresas”*. (Real Decreto 1615/2009, 2009).

Por otro lado, tenemos el **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**, tiene como objetivo el de proporcionar a la sociedad un marco jurídico que les permita avanzar hacia una total igualdad de trato y oportunidades, así como impulsar el derecho de las personas trabajadoras la coordinación de la vida personal, familiar y laboral. (Real Decreto-ley 6/2019, 2019).

En cuanto al **Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo** en el artículo 1 se expone que “el presente real decreto tiene por objeto el desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y en las previsiones contenidas en los artículos 17.5 y 85.2 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto legislativo 2/2015, de 23 de octubre, todo ello sin perjuicio de las disposiciones que establezcan al respecto los convenios colectivos, dentro del ámbito de sus competencias”. (Real Decreto 901/2020, 2020).

La **Resolución de 29 de diciembre de 2020, de la Secretaría General de Función Pública, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 9 de diciembre de 2020, por el que se aprueba el III Plan para la igualdad de género en la Administración General del Estado y en los Organismos Públicos vinculados o dependientes de ella**. En este Plan se plantea un doble objetivo, el primero es el de abordar las necesidades reales del personal a su servicio con un enlace global e integral a fin de consolidar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en la organización, y el segundo, erradicar cualquier forma de discriminación directa o indirecta por razón de sexo.

Este III Plan pretende ser un referente tanto en la organización pública o privada, para el diseño e implementación de cualquier Plan de Igualdad. Este tiene como objetivos específicos y transversales como son los de medir para mejorar, realizar un cambio cultural y organizativo con el fin de hacer efectiva el principio de igualdad de trato y de oportunidades en cualquier espacio entre mujeres y hombres al servicio de la AGE y la poner en práctica efectiva de los materiales que garanticen la integración de la representación de género en el trabajo del personal de la AGE. (BOE-A-2021-2 Resolución de 29 de diciembre de 2020, 2020).

Por último, mencionar la **Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación**, establece que se garantice y promueva el derecho a la igualdad de trato y de no discriminación, respetar la igual dignidad de las personas en desarrollo de los artículos 9.2, 10 y 14 de la CE. Por tanto, se regulan los derechos

y obligaciones, para las personas físicas y jurídicas, y entidades públicas y privadas, instaurando así los principios de actuación de los poderes públicos y medidas destinadas a prevenir, eliminar y corregir toda forma de discriminación, ya sea directa o indirecta. (BOE-A-2022-11589 Ley 15/2022, 2022).

#### *4.3.3 Conceptos jurídicos de interés*

A continuación, defino algunos conceptos jurídicos que son de interés para entender mejor lo que dicen las leyes.

##### **Acción positiva.**

Se trata de medidas concretas, que amparan a las mujeres, para corregir situaciones donde existen desigualdades entre hombre y mujeres, con la finalidad de hacer efectivo el derecho constitucional a la igualdad. Estas acciones, se pondrán de manifiesto cuando existan dichas situaciones, deberán de ser razonables y proporcionadas con respecto al objetivo buscado en cada caso (LOIEMH, art. 11).

##### **Comisión interministerial de igualdad entre mujeres y hombres.**

Es el órgano colegiado encargado de la gestión de las políticas y medidas adoptadas por los departamentos ministeriales con el propósito de asegurar el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres e impulsar su efectividad. (LOIEMH, art. 76).

##### **Discriminación directa.**

Se contempla que existe discriminación directa por razón de sexo cuando el escenario en el que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, con respecto a su sexo, de forma negativa que en otra situación comparable (LOIEMH, art. 6.1). se consideran también como discriminación directa las siguientes situaciones:

- El acoso sexual y por razón de sexo (Artículo 7.3).
- La presión de un derecho o posibilidad de derecho a la aprobación de una situación de acoso a causa de sexo o sexual (Artículo 7.4).
- Cualquier trato que sea desventajoso para las mujeres en relación con el embarazo o la maternidad (Artículo 8).
- Cualquier trato desfavorable, que se cause en una persona como efecto de mostrar por su parte de una queja, reclamación, denuncia, demanda o recurso,

manejada a evitar su discriminación y a exigir su ejecución efectiva del principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres (Artículo 9).

- Toda orden de discriminar claramente por razón de sexo.

#### **Discriminación Indirecta.**

Es aquella situación en la que una disposición, norma o práctica supuestamente neutros sitúa a personas de un sexo en desigualdad con relación a personas de otro, a excepción de dicha disposición, criterio o práctica, se pueda justificar imparcialmente en atención a un fin legítimo y que los recursos para conseguir dicho propósito sean fundamental y apropiado (LOIEMH, art. 6.2).

#### **Planes de igualdad.**

Establecen unos objetivos concretos de igualdad a alcanzar, las estrategias y métodos para lograrlos, y el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y valoración de los objetivos fijados (LOIEMH, artículo 46.1). Se crean en la Unión Europea (UE) para promover la igualdad entre mujeres y hombres. También se califica como Plan de Igualdad de Oportunidades. Han sido aprobados tanto por el Estado como por las Comunidades Autónomas. Pueden ser de carácter general para todas las políticas del Estado, de la Unión Europea o de las Comunidades Autónomas, así como para las empresas y administraciones públicas. (LOIEMH, 2007).



## 5 Presencia de mujeres en puestos de alta dirección pública y privada

### 5.1 La alta dirección pública y privada

Para revisar cual es la situación, hoy en día, de la mujer respecto de su presencia en los puestos de alta dirección tanto en el sector público como en el privado, procede establecer a que nos referimos cuando hablamos de puestos de alta dirección, para acotar el alcance del análisis propuesto.

En el caso del sector público, se recoge en la **Ley 5/2006, de 10 de abril, de regulación de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado**, que se considera que ocupan puestos de alta dirección las mujeres presentes en los órganos superiores y en los altos cargos de la Administración General del Estado, según la siguiente jerarquía:

- Los miembros del Gobierno.
- Las Secretarías de Estado.
- Los Subsecretarías y secretarías generales.
- Los Directores Generales de la Administración General del Estado y asimilados.
- El director general del Ente Público Radiotelevisión Española.
- El presidente del Tribunal de Defensa de la Competencia y los vocales de este.
- El presidente y los directores del Instituto de Crédito Oficial.
- Los presidentes y consejeros delegados de las sociedades mercantiles en cuyo capital sea mayoritaria la participación estatal, o que sin llegar a ser mayoritaria.
- Los miembros de los Gabinetes de la Presidencia del Gobierno y de las Vicepresidencias nombrados por el Consejo de Ministros y los directores de los Gabinetes de los ministros.
- Los presidentes, los directores y gerentes de las fundaciones públicas estatales siempre que perciban retribuciones por el desempeño de estos cargos.
- El presidente y los vocales de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- Los directores, directores ejecutivos, secretarías generales o equivalentes de los organismos reguladores y de supervisión.
- Asimismo, los titulares de cualquier otro puesto de trabajo de la Administración General del Estado, cualquiera que sea su denominación, cuyo nombramiento se efectúe por el Consejo de Ministros (BOE-A-2006-6473, 2006).

## LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

En el caso del sector privado, la participación en el ámbito económico supone el acceso de las mujeres a aquellos cargos donde se adoptan las decisiones económicas más relevantes tales como los consejos de administración de las empresas y particulares de la Banca. Interesa, por tanto, revisar la presencia de mujeres en la Presidencia y en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35.

Se escoge el conjunto de empresas del IBEX 35, puesto que cuentan con un organigrama lo bastante amplio como para albergar distintos puestos de dirección que no ofrecen empresas más pequeñas cuyos directivos suelen ser los propietarios de la propia empresa. En la imagen siguiente se muestran las empresas que pertenecen al IBEX 35 (ver Figura 1).

Figura 1. Empresas del IBEX 35. Diciembre, 2022.



Fuente: Estudio sobre la presencia de la mujer en los puestos claves de las empresas del IBEX 35 y EURONEXT.

### 5.2 Situación en el sector público

La Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) cada año hace el seguimiento del personal que presta servicio en el sector público estatal, según lo mencionado en la Orden de 18 de abril de 1985, que explica el Acuerdo de Consejo de Ministros para el control y seguimiento del nivel de empleo público y que se concreta en dicho informe.

El informe utiliza la definición y la estructura del sector público estatal establecida en los artículos 2 y 3 de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria (LGP), según la redacción proporcionada por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (LRJSP), modificada a su vez por disposición final 34.1 de la Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado

María Flores Terrádez  
**LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
 COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.**

para el año 2021, que recupera las agencias estatales como organismos públicos integrantes del sector público institucional estatal. Según los artículos 2 y 3 de la LGP, el sector público estatal se divide en administrativo, empresarial y fundacional.

De acuerdo con el Inventario de entes del sector público estatal, autonómico y local (INVENTE), a 31 de diciembre de 2021, el **sector público administrativo estatal**, excluidos los órganos con dotación diferenciada en los Presupuestos Generales del Estado, se compone por las 234 entidades desglosadas en la Tabla 3.

*Tabla 3. Entidades que componen el sector público estatal administrativo (31/12/2021).*

<b>Entidades que componen el sector público estatal administrativo (31/12/2021)</b>	<b>Número</b>
Administración General del Estado (ministerios)	22
Organismos autónomos	56
Agencias estatales	9
Autoridades administrativas independientes	6
Otros entes de derecho público vinculados o dependientes de la AGE	14
Universidades públicas no transferidas	1
Entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social	6
Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social	21
Consortios del sector público estatal	75
Fondos sin personalidad jurídica (*)	24
<b>Total</b>	<b>234</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE). (\*) Sin personal.

En cuanto al **sector público empresarial**, está formado por las entidades públicas empresariales; las sociedades mercantiles estatales; los consorcios, los fondos sin personalidad jurídica y los restantes organismos y entidades de derecho público no incluidos en el sector público administrativo, asociados o subordinado de la AGE. Por último, el **sector público fundacional**, el cual está constituido por las funciones del sector público estatal.

### *5.2.1 Datos generales para la AGE: sector público administrativo estatal*

El informe del año 2021 sobre el Personal al servicio del Servicio Público Estatal, realizado por la Intervención General de la Administración del Estado (Ministerio de Hacienda y Función Pública), incluye al personal adscrito a la Administración General del Estado (AGE). Los hombres ocupan 181.607 puestos y 66.126 las mujeres, por lo que la representación de la mujer es del 26,69% frente al 73,31% del hombre. Esta

LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

proporción se debe al elevado número de hombres que prestan sus servicios en el Ministerio de Interior con un 83% así como en los Ministerios de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, Defensa (personal civil), Transición Ecológica y Reto Demográfico, y Asuntos Económicos y Transformación Digital, con un 61,5%, 54,4%, 52,8% y 51,6% respectivamente. En cambio, los que cuentan con mayor representación femenina son los Ministerios de Educación y Formación Profesional, con el 72,3%, Sanidad con el 69,7% y Cultura y Deporte con un 66,5% (ver tabla 4).

Tabla 4. Personal de la AGE. Clasificación por ministerios. 2021.

Ministerios	Hombres	Mujeres	% Hombre	% Mujeres	Total
Agricultura, pesca y alimentación	534	830	39,15%	60,85%	1.364
Asuntos económicos y transformación digital	902	847	51,57%	48,43%	1.749
asuntos exteriores, UE y Cooperación	2.819	2.930	49,03%	50,97%	5.749
Ciencia e Innovación	112	180	38,36%	61,64%	292
Consumo	92	149	38,17%	61,83%	241
Cultura y Deporte	665	1.320	33,50%	66,50%	1.985
Defensa	7.581	6.365	54,36%	45,64%	13.946
Derechos Sociales y Agenda 2030	143	244	36,95%	63,05%	387
Educación y Formación Profesional	2.565	6.679	27,75%	72,25%	9.244
Hacienda y Fundación Pública	2.982	4.085	42,20%	57,80%	7.067
Igualdad	73	71	50,69%	49,31%	144
Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	336	622	35,07%	64,93%	958
Industria, Comercio y Turismo	875	1.186	42,46%	57,54%	2.061
Interior	152.861	31.249	83,03%	16,97%	184.110
Justicia	914	1.090	45,61%	54,39%	2.004
Política Territorial	3.131	3.764	45,41%	54,59%	6.895
Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática	752	746	50,20%	49,80%	1.498
Sanidad	269	619	30,29%	69,71%	888
Trabajo y Economía Social	358	511	41,20%	58,80%	869
Transición Ecológica y el Reto Demográfico	978	876	52,75%	47,25%	1.854
Transportes, Movilidad y Agenda Urbana	2.583	1.619	61,47%	38,53%	4.202
Universidades	82	144	36,28%	63,72%	226
<b>Total</b>	<b>181.607</b>	<b>66.126</b>	<b>73,31%</b>	<b>26,69%</b>	<b>247.733</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

*Tabla 5. Efectivos al servicio de la AGE. Clasificación por tipos de personal.*

<b>Tipos de personal</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>% Hombre</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>Total</b>
Altos cargos	176	149	54,15%	45,85%	325
Personal eventual	474	563	45,71%	54,29%	1.037
Funcionarios	167.914	50.786	76,78%	23,22%	218.700
Otro personal	3	0	100,00%	0,00%	3
Contratados laborales	12.622	13.152	48,97%	51,03%	25.774
Personal estatutario del Ministerio de Defensa	418	1.476	22,07%	77,93%	1.894
<b>Total</b>	<b>181.607</b>	<b>66.126</b>	<b>73,31%</b>	<b>26,69%</b>	<b>247.733</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

Con respecto a la distribución por tipo de personal, las grandes diferencias entre los hombres y las mujeres empleados se encuentran en las categorías de funcionarios que cuenta con un 76,6% en hombres frente al 23,22% de mujeres, y en el personal estatutario del Ministerio de Defensa con el 77,9% de mujeres y 22,07% de hombres (ver Tabla 5).

*Tabla 6. Efectivos al servicio de la AGE sin el personal de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.*

<b>Tipos de personal</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>% Hombre</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>Total</b>
Altos cargos	176	149	54,15%	45,85%	325
Personal eventual	474	563	45,71%	54,29%	1.037
Funcionarios	32.238	30.734	51,19%	48,81%	62.972
Otro personal	3	0	100,00%	0,00%	3
Contratados laborales	12.622	13.152	48,97%	51,03%	25.774
Personal estatutario del Ministerio de Defensa	418	1.476	22,07%	77,93%	1.894
<b>Total</b>	<b>45.931</b>	<b>46.074</b>	<b>49,92%</b>	<b>50,08%</b>	<b>92.005</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

Excluyendo a los efectivos de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, adscritos todos ellos a la categoría de funcionarios, la distribución es igualitaria, disminuyendo así el porcentaje de hombres de un 73,31% al 49,92%. Con lo cual, si no contabilizamos a ese grupo de funcionarios, el porcentaje de mujeres quedaría por encima que el de los hombres con un 50,08% (ver Tabla 6).

Del personal adscrito a la AGE, las mujeres que ocupan altos cargos son 149, mientras que 176 son hombres que realizan el mismo trabajo (ver Tabla 6).

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

*Tabla 7. Administración General del Estado. Por tipos de personal. Altos Cargos de cada ministerio.*

Ministerios	Hombres	Mujeres	% Hombre	Total
Agricultura, pesca y alimentación	5	8	38,46%	13
Asuntos económicos y transformación digital	14	6	70,00%	20
asuntos exteriores, UE y Cooperación	14	11	56,00%	25
Ciencia e Innovación	4	3	57,14%	7
Consumo	5	2	71,43%	7
Cultura y Deporte	7	6	53,85%	13
Defensa	13	4	76,47%	17
Derechos Sociales y Agenda 2030	8	4	66,67%	12
Educación y Formación Profesional	5	4	55,56%	9
Hacienda y Fundación Pública	8	13	38,10%	21
Igualdad	2	7	22,22%	9
Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	5	6	45,45%	11
Industria, Comercio y Turismo	5	5	50,00%	10
Interior	8	6	57,14%	14
Justicia	5	6	45,45%	11
Política Territorial	13	20	39,39%	33
Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática	23	10	69,70%	33
Sanidad	4	8	33,33%	12
Trabajo y Economía Social	2	6	25,00%	8
Transición Ecológica y el Reto Demográfico	10	7	58,82%	17
Transportes, Movilidad y Agenda Urbana	13	5	72,22%	18
Universidades	3	2	60,00%	5
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>149</b>	<b>54,15%</b>	<b>325</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

Por Ministerios, los que cuentan entre su personal con más mujeres que hombres en los puestos de alta dirección son los de Agricultura, Pesca y Alimentación (61,54%); Ministerio de Hacienda y Función Pública (61,90%); Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (54,55%); Ministerio de Justicia (54,55%); Política Territorial (60,61%); Ministerio de Sanidad (66,67%); Ministerio de Trabajo y Economía Social (75,00%), y el Ministerio de Igualdad (77,78%), (ver Tabla 7).

María Flores Terrádez  
**LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
 COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.**

A 31 de diciembre de 2021, respecto a los efectivos al servicio de los organismos autónomos, los datos se aproximan a la igualdad, ya que hay 18 hombres y 14 mujeres en los puestos de altos cargos (ver Tabla 8).

*Tabla 8. Organismos Autónomos.*

Tipos de personal	Hombres	Mujeres	% Hombre	% Mujeres	Total
Altos cargos	18	14	56,25%	43,75%	32
Personal eventual	27	23	54,00%	46,00%	50
Funcionarios	18.812	13.840	57,61%	42,39%	32.652
Otro personal	2	2	50,00%	50,00%	4
Contratados laborales	6.513	4.677	58,20%	41,80%	11.190
<b>Total</b>	<b>25.372</b>	<b>18.556</b>	<b>57,76%</b>	<b>42,24%</b>	<b>43.928</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

Con la entrada en vigor de la **Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2021**, y en aplicación de su disposición final 34.1 se da nueva redacción al artículo 84 de la LRJSP, sobre la composición del sector público institucional estatal, contemplando las Agencias estatales como organismos públicos vinculados o dependientes de la AGE.

En la siguiente tabla se muestran que existen nueve agencias estatales, y si nos fijamos solo en los altos cargos de cada una de ellas (sus responsables máximos), nos damos cuenta de que hay un total de 6 hombres y 3 mujeres (ver Tabla 9).

*Tabla 9. Efectivos destinados en agencias estatales. Altos cargos.*

Agencia estatal	Hombres	Mujeres	Total
Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte	1	0	1
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	1	0	1
Agencia Estatal de Investigación, M.P.	1	0	1
Agencia Estatal de Meteorología	1	0	1
Agencia Estatal de Seguridad Aérea	0	1	1
Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria	1	0	1
Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios	0	1	1
Agencia Estatal del Boletín Oficial del Estado	1	0	1
Agencia Estatal del Consejo Superior de Investigadores Científicas, M.P.	0	1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Por tipo de personal en las agencias estatales, los hombres suponen el 52,25% de los funcionarios, el 66,67% de los altos cargos y el 48,04% de los contratados laborales con. para un total de 16.911 efectivos en las nueve agencias estatales (ver Tabla 10).

Tabla 10. Efectivos destinados en agencias estatales. Distribución por tipos de personal.

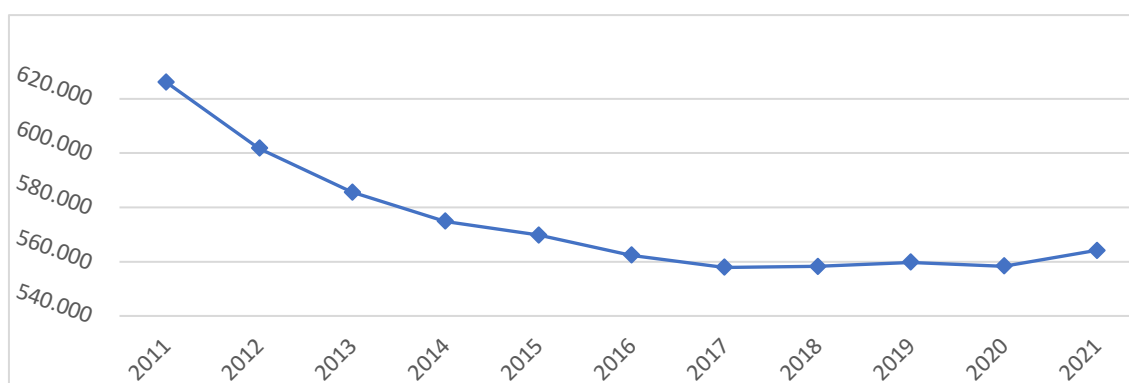
Tipos de personal	Hombres	Mujeres	% Hombre	% Mujeres	Total
Altos cargos	6	3	66,67%	33,33%	9
Funcionarios	4.624	4.225	52,25%	47,75%	8.849
Contratados laborales	3.869	4.184	48,04%	51,96%	8.053
<b>Total</b>	<b>8.499</b>	<b>8.412</b>	<b>50,26%</b>	<b>49,74%</b>	<b>16.911</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

5.2.1.1 Evolución del empleo en el Sector público estatal administrativo. Años 2020/2021.

En la última década el empleo en el sector público estatal administrativo ha disminuido un 9,9% (ver Gráfico 1). Observamos un descenso continuado desde 2011 hasta el ejercicio 2017, debido a las políticas de redimensionamiento del sector público estatal llevadas a cabo en ese período que afectaron a todas las administraciones, y una leve tendencia al alza en los ejercicios comprendidos entre 2017 y 2019 a consecuencia del cambio en la política de empleo estatal con sucesivas ampliaciones de tasas de reposición y sectores considerados prioritarios. Esta leve tendencia beneficiosa quedó estancada a partir del primer trimestre de 2020, debido a la pandemia del Covid-19, si bien en el 2021 se ha producido un ligero incremento (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución del empleo en el sector público estatal administrativo. Años 2011-2021.



Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).



LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Observamos que, en la variación del último ejercicio, en 2021 crece el empleo un 1,02%. Este aumento se debe a un crecimiento en todo el sector público estatal administrativo, salvo en la Administración de la Seguridad Social, y en todas las categorías laborales excepto en la de contratados laborales (ver Tabla 11).

*Tabla 11. Evolución del personal del sector público estatal administrativo. Años 2020-2021.*

<b>Sector público estatal administrativo</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Tasa de variación</b>
Administración Civil	344.531	343.533	998	0,29%
Administración de Justicia	26.552	24.885	1.667	6,28%
Administración Militar	139.281	135.710	3.571	2,56%
Administración de la Seguridad Social	53.731	54.203	-472	-0,88%
<b>Total</b>	<b>564.095</b>	<b>558.331</b>	<b>5.764</b>	<b>1,02%</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

### 5.2.2 Datos generales para la AGE: sector público no administrativo estatal

Este punto trata del personal de las entidades pertenecientes a los sectores públicos empresarial y funcional, cuantificado en términos de plantilla media.

Esta información se extrae de las cuentas anuales remitidas por las entidades de los sectores empresarial y fundacional antes del 31 de julio del ejercicio siguientes a la Central de Información Contable de Empresas y Fundaciones Públicas (CICEP) de la IGAE. De esta manera, las entidades consideradas de ambos sectores en el informe de 2021, y el número de empleados de los sectores públicos empresarial y fundacional es la plantilla media durante este año mostrado en sus cuentas anuales, con la excepción de los fondos sin personalidad jurídica que no tienen personal.

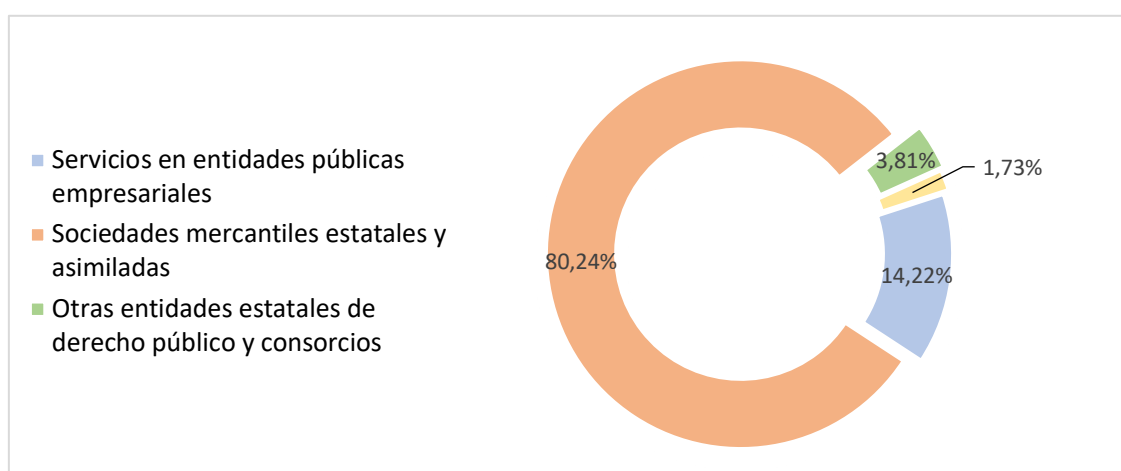
Estas entidades disponen de plazo para entregar la información de sus cuentas anuales a la IGAE hasta el 31 de julio.

La información se presenta dividiendo las diferentes entidades que conforman el sector público empresariales (entidades públicas empresariales, sociedades mercantiles y asimiladas, otras entidades estatales de derecho público y consocios, y otros entes de derecho público dependientes o relacionados a la AGE) y el sector público fundacional.

LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

El personal empleado en el sector público estatal no administrativo comprendía en 2020 a 153.350 efectivos. Del total, 21.811 prestaban sus servicios en entidades públicas empresariales (14,22%), 123.041 en sociedades mercantiles estatales y asimiladas (80,24%), 5.844 en otras entidades estatales de derecho público y consorcios (3,81%) y 2.654 en fundaciones estatales (1,73%). Se puede ver más claro en el gráfico 2. Los datos son del año 2020 pero pertenecen al informe del año 2021, en el que como ya se ha mencionado antes los datos se recogen hasta el 31 de julio (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Efectivos del sector público estatal no administrativo. Año 2020.



Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

A continuación, en la tabla 12 observamos que el colectivo de administrativos y auxiliares es el que tiene mayor número de empleados y cuenta con 68.708. A continuación, se encuentran otros directivos, técnicos y similares con 49.082, los altos directivos cuentan con 610, de lo que un 61,31% son hombres y otro personal constituye 55.050 puestos entre hombres y mujeres.

Tabla 12. Efectivos del sector público estatal no administrativo. Clasificación por tipo de personal. Año 2020.

Tipos de personal	Hombres	Mujeres	% Hombre	% Mujeres	Total
Altos directivos	374	236	61,31%	38,69%	610
Otros directivos, técnicos y similares	30.474	18.608	62,09%	37,91%	49.082
Administrativos y auxiliares	34.801	33.907	50,65%	49,35%	68.708
Otro personal	28.654	26.396	52,05%	47,95%	55.050
<b>Total</b>	<b>94.303</b>	<b>79.147</b>	<b>54,37%</b>	<b>45,63%</b>	<b>173.450</b>

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

*5.2.3 Mujeres en la alta dirección pública*

En el año 2021, el porcentaje de mujeres que desempeñaban los puestos en los órganos superiores y altos cargos de la AGE (hasta Directora General, y sin contabilizar aquellos puestos de la administración que tienen menor rango a la de Directora General) aumentó ligeramente desde el año anterior, en un 43,7%.

En las Secretarías de Estado, el porcentaje descendió con respecto al año anterior obteniendo un 34,6% y quedando por debajo del 40%. En las Subsecretarías y Secretarías Generales el porcentaje se ha mantenido constante, pero tanto en Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas como en Presidencia de Gobierno, Vicepresidencias y Ministerios, los porcentajes se han incrementado incluso por encima del 40% en esas categorías. En concreto el porcentaje de mujeres en Presidencia de Gobierno, Vicepresidencias y Ministerios roza el 61% frente al 47,8% del año anterior (ver Tabla 13).

*Tabla 13. Mujeres en los órganos superiores y altos cargos en la Administración General del Estado (%).*

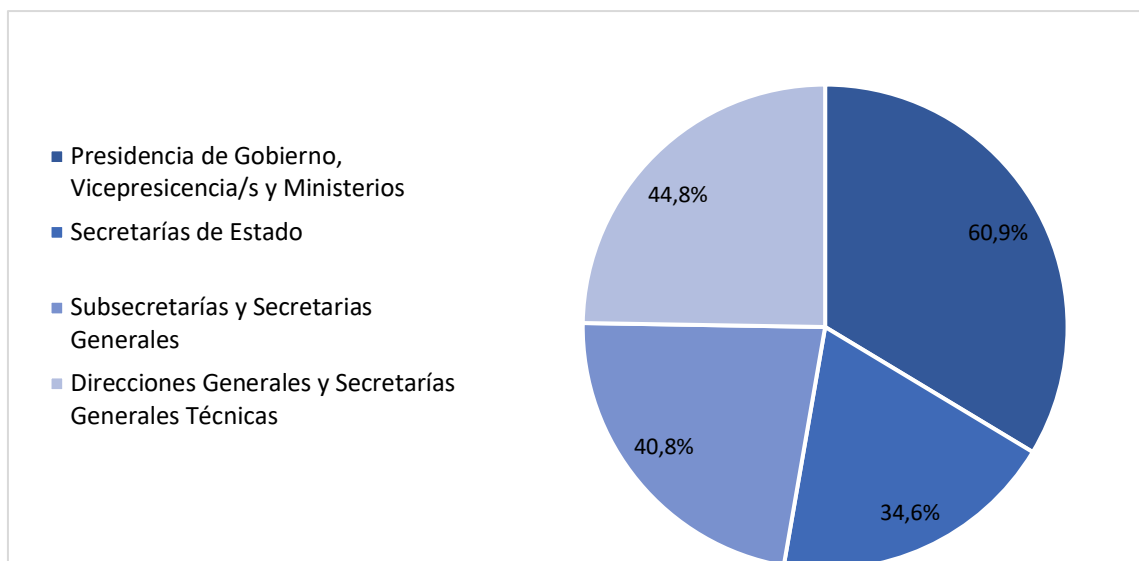
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Presidencia de Gobierno, Vicepresidencia/s y Ministerios	60,9%	47,8%	58,8%	61,1%	35,7%	27,3%	28,6%	35,7%
Secretarías de Estado	34,6%	46,2%	44,0%	43,5%	29,2%	25,0%	25,0%	33,3%
Subsecretarías y Secretarías Generales	40,8%	40,8%	38,3%	39,7%	30,2%	36,5%	35,2%	34,6%
Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas	44,8%	43,8%	42,5%	39,0%	27,9%	27,4%	27,9%	31,0%
<b>Total</b>	<b>43,7%</b>	<b>43,5%</b>	<b>42,8%</b>	<b>41,2%</b>	<b>29,2%</b>	<b>29,4%</b>	<b>29,4%</b>	<b>32,4%</b>

Fuente: Instituto Europeo para la Igualdad de género (EIGE)

En el Gráfico 3 se muestra la situación de las mujeres en los órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado en el año 2021.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Gráfico 3. Mujeres en los órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado. 2021 (%).



Fuente: Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE)

### 5.3 La situación en el sector privado

#### 5.3.1 Datos generales del mercado de trabajo

En este apartado nos centraremos en cómo es la situación general de la mujer en el mercado de trabajo español con una perspectiva a largo plazo, analizando las principales variables de la actividad, la ocupación y el paro. A su vez se incluyen aspectos más específicos de la situación de las mujeres, como pueden ser la inactividad, el impacto de la maternidad o la conciliación y las retribuciones salariales. Se pretende observar la evolución de la relación de las mujeres con el mercado de trabajo para poseer de un diagnóstico, adelantar movimientos y poder presentar propuestas que contribuyan a progresar hacia la igualdad entre hombres y mujeres.

Cabe destacar algunos de los factores más notables que han determinado la evolución reciente de la economía: el *Plan de Recuperación y Resiliencia* que está activo desde el año 2021 debido a la crisis sanitaria del Covid-19 y la guerra de Ucrania. Desde 2021 los niveles de inflación han dado como efecto la crisis energética agravada por la guerra. Debido a todas estas incertidumbres, las previsiones se han ido revisando a la baja a lo largo del año, tanto el crecimiento de la economía y el empleo, como la inflación.

Según la Contabilidad Nacional de España, refiriéndose a los términos macroeconómicos, el PIB experimentó en el año 2020 un gran descenso desde 1996

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

de un -11,3%, esto fue consecuencia de la pandemia del Covid-19. Comenzó la recuperación económica en 2021, acabando el año con un PIB del 5,5% en términos de volumen. En 2022 se cerraba con un crecimiento interanual del 5,5%. En cuanto al empleo expresado en términos de puestos de trabajo equivalentes a jornada completa, bajó un 6,8% en 2020, recuperándose en 2021 en un 6,6% y en 2022 continuaría en ascenso en 3,8%.

Durante el año 2022, el Gobierno de España comenzó a incorporar las medidas recogidas en el *Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral*, en la que señala que se garantice la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, que tiene como objetivo el de batallar la temporalidad y así recortar las diferencias que provocan en colectivos como mujeres y jóvenes, entre otros. Asimismo, se pretende incrementar los derechos laborales de los trabajadores y la productividad, al igual que promover la formación y la seguridad en el trabajo.

En 2022 según informa la EPA hay más de 11 millones de mujeres activas laboralmente, cifra que aumenta desde 2007 en 1,5 millones en 2022. En el último trimestre del año, la tasa de temporalidad de las mujeres supuso el 20,56% (en el conjunto del año es 23,6%), este dato es un 4% menor a la registrada en 2021 (27,5%), antes de que entrara la nueva Reforma Laboral, y un 10% inferior a la del 2007 con un 32,9%.

En cuanto a las diferencias de género en términos de tasa de actividad, empleo y paro estas, se han ido reduciendo progresivamente debido a la Reforma Laboral y a medida que la población joven se incorpora al mercado de trabajo y los trabajadores con más edad (donde la diferencia de género es más pronunciada) se van jubilando.

Como se observa en el gráfico 4, la población de mujeres es mayor que la de hombres con una representación de la mujer del 51,4% y la del hombre de un 48,6%.

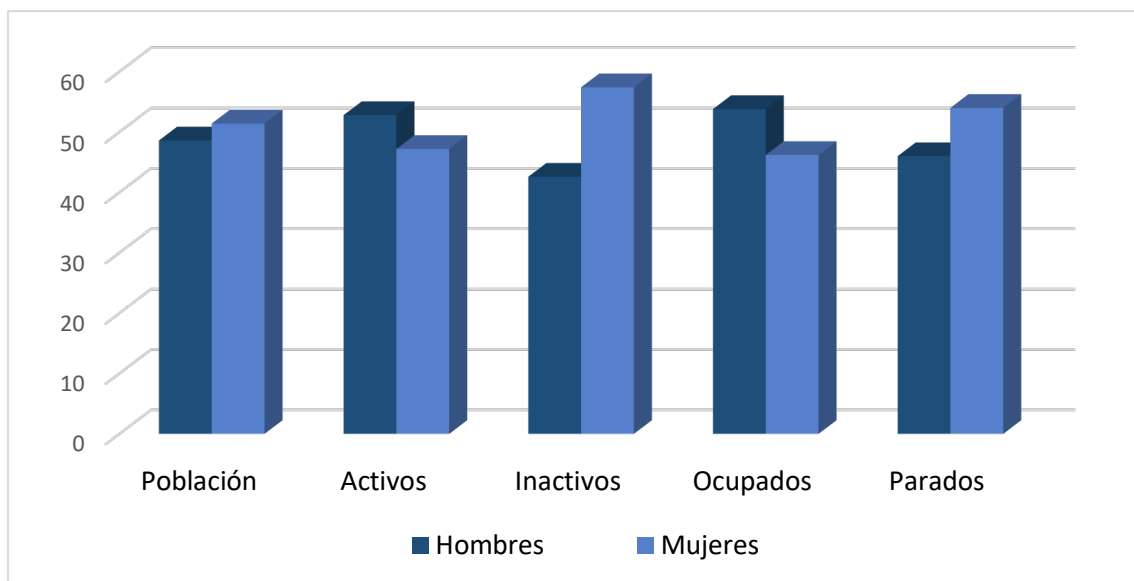
En cuanto a la población activa, aquellas personas que tienen 16 o más años y forman parte de la mano de obra dedicada a la producción de bienes o servicios (personas ocupadas) o están disponibles para ellos por la búsqueda de un empleo remunerado (personas paradas), la mujer representa al 46,2% y el hombre al 52,8%. La representación de personas ocupadas son el 46,2% mujeres y el 53,8% hombres, con una diferencia de 7,29% entre ellos. Y la población de parados se encuentra en un

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

54% y un 46% de mujeres y hombres respectivamente con una diferencia del 7,34% (ver Gráfico 4).

Por otro lado, encontramos la población inactiva, que es la población que se encuentra en situación de jubilación, estudiando, incapacitado para trabajar, etc., donde la mujer representa el 57,4% frente al 42,6% del hombre, superando en un 14,65% las mujeres a los hombres (ver Gráfico 4).

*Gráfico 4. % sobre el Total. Media anual 2022.*



Fuente: La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022. INE, EPA.

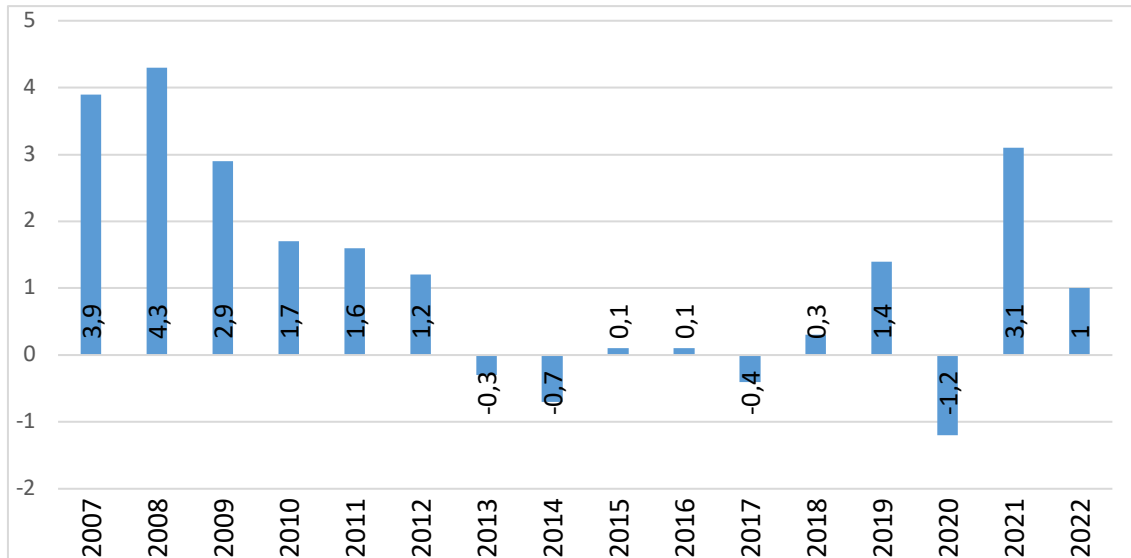
Durante los últimos 16 años la pirámide de población se ha estrechado en la base y se ha ensanchado de forma significativa en la parte superior, formando un triángulo invertido, a partir de los 45 años. Debido a este suceso, la población ha envejecido mayormente en la población femenina más que en la masculina y esto ha desencadenado a que la edad media de la maternidad se ha elevado por encima de los 30 años. El rango de edades entre los 30 y 39 años es donde se concentran más nacimientos y que el número de hijos es de 1,19 en el año 2021, es de los valores más bajos registrados en el entorno europeo.

Asociado con la relación con la actividad económica se observa que la tendencia es ascendente en la participación femenina en el mercado laboral. A partir de 2007 se redujo la inactividad debido a la gran crisis que hubo en España y de la que a partir de 2015 empezamos a recuperarnos. En 2020, a consecuencia de la pandemia del Covid-19, se incrementa la inactividad de mujeres en los puestos de trabajo y en 2021 esta se

María Flores Terrádez  
 LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
 COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

recupera con el aumento de la actividad. En el último año aumentó tanto el número de mujeres activa e inactivas, estas últimas en menor cantidad (ver Gráficos 5 y 6).

*Gráfico 5. Mujeres Activas. Variación anual en %. 2007-2022.*



Fuente: La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022. INE, EPA.

*Gráfico 6. Mujeres Inactivas. Variación anual en %. 2007-2022.*



Fuente: La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022. INE, EPA.

En cuanto al empleo asalariado en el sector público y privado, hallamos que la estructura del empleo es respectivamente estable la situación de la mujer, es superior en empleo asalariado e inferior en empleo no asalariado. Los datos en el año 2022 la presencia total del empleo asalariado alcanza un valor del 48,2% de la que corresponde un 57,7% al sector público y un 45,8% al sector privado. En comparación con el año 2007, los valores del total de empleo asalariado fueron de 43,5%, y la representación

María Flores Terrádez  
 LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
 COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

de mujeres asalariadas en el sector público fue de 52.5% y privado 41.6%. Se puede observar más claro en la tabla 14.

*Tabla 14. Mujeres Asalariadas por Sector.*

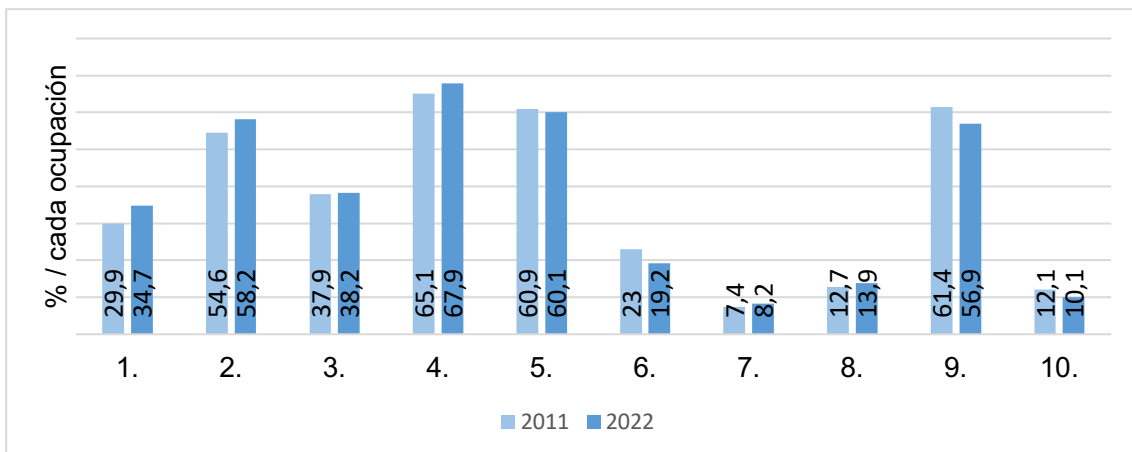
	2007	2022
Sector Público	52,5	57,7
Sector Privado	41,6	45,8
<b>Total</b>	<b>43,5</b>	<b>48,2</b>

Fuente: La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022. INE, EPA.

Cabe comentar también el empleo de las mujeres estratificado por ocupación. En primer lugar, tenemos los directores y gerentes que en el año 2011 representaban un 29.9% y en 2022 un 34,7%; en el caso de los Trabajos y servicios de restauración, personales, protección y vendedores, y ocupaciones militares del 2011 al 2022 han disminuido un 0.8% y un 2% respectivamente, en el resto de las ocupaciones aumentaron. En el Gráfico 7 se recoge esta información. La correspondencia de ocupaciones reflejadas en el citado gráfico es la siguiente:

1. Directores y gerentes.
2. Técnic. y profes. Científic. E intelectuales.
3. Técnico. / profesionales de apoyo.
4. Empl. contables, admin., otros empl. de ofi.
5. Trabaj. servic. de restauración, personales, protec. y vendedores
6. Trabaj. cualificados sect. agrícola, ganadero, forestal y pesquero
7. Artesanos y trab. cualificados indust. manuf. y la
8. Operad. de instalaciones y maquinaria, y montadores
9. Ocupac. elementales
10. Ocupaciones militares

*Gráfico 7. Empleo por ocupaciones. % Mujeres Total de Ocupadas.*



Fuente: La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022. INE, EPA.



5.3.2 *Mujeres en la alta dirección del sector privado. Ibex 35.*

En lo referente al sector empresarial, el INE destaca que, en el año 2021, el porcentaje de mujeres en el conjunto de Consejos de Administración de las empresas que forman parte del Ibex-35 ha sido del 30,7%, que está 3 puntos por encima de la cifra del año anterior. Se ha recorrido un largo camino hasta llegar a las cifras actuales desde el 16,4% que había en el año 2014, pero aún sigue siendo muy poco representativo. La representación de las mujeres en la presidencia de empresas es casi inexistente, pues no alcanza el 6%, aunque el porcentaje de estas como consejeras se ha duplicado en los últimos nueve años (Tabla 15).

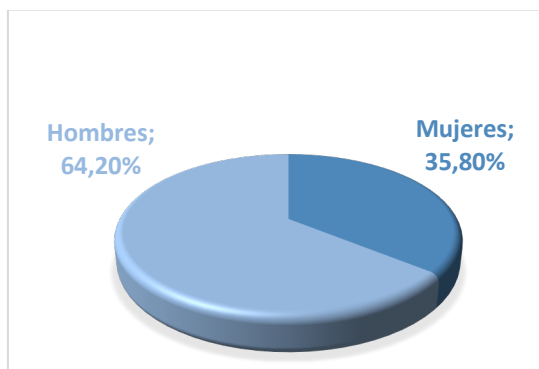
*Tabla 15. Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 (% mujeres).*

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Presidencia	5,9%	6,1%	2,9%	6,1%	8,8%	8,8%	8,8%	9,1%
Consejería	32,6%	29,3%	24,7%	23,7%	22,0%	20,3%	18,7%	16,9%
Representantes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>30,7%</b>	<b>27,7%</b>	<b>24,7%</b>	<b>22,5%</b>	<b>21,1%</b>	<b>19,5%</b>	<b>18,0%</b>	<b>16,4%</b>

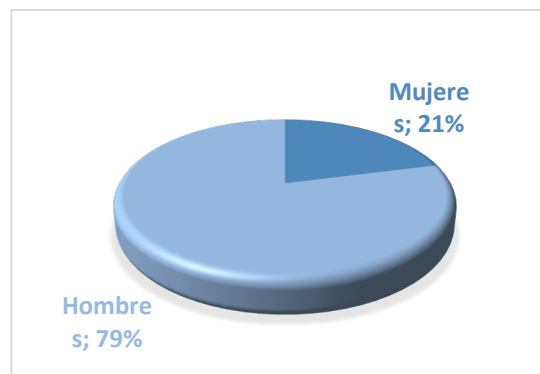
Fuente: Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE)

Los comités de dirección de las empresas que forman parte de Ibex 35, cuentan tan solo con un 21% de mujeres, frente al 79% de la representación masculina (que son 90 mujeres y 339 hombres), de acuerdo con el último informe realizado por Observatorio de Diversidad y Tenencias de la Asociación Española, “La mujer en los puestos claves de las empresas del Ibex 35 y Euronext”. En cuanto a los consejos de administración, cuentan con un 35,8% de mujeres y un 64,2% de hombres, según datos del año 2022 (ver Gráfico 8 y 9).

*Gráfico 8. Consejo de Administración. Año 2022.*



*Gráfico 9. Comités de Dirección. Año 2022.*



Fuente: Observatorio de Diversidad y Tenencias de la Asociación

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Gráfico 10 . Consejo de Administración.  
Año 2019.

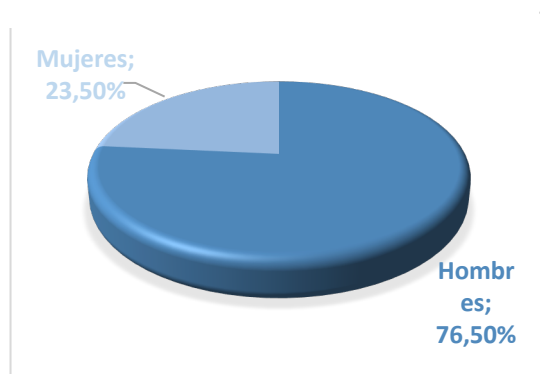
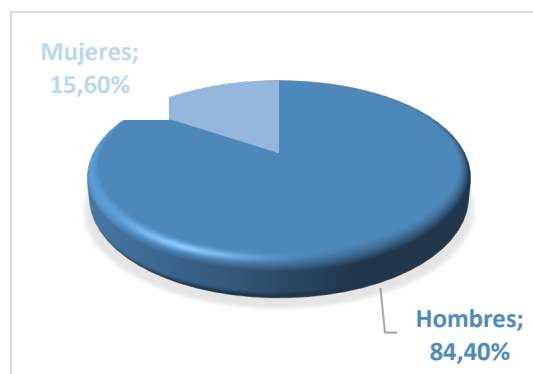


Gráfico 11. Comités de Dirección. Año 2019.



Fuente: Observatorio de Diversidad y Tendencias de la Asociación Española.

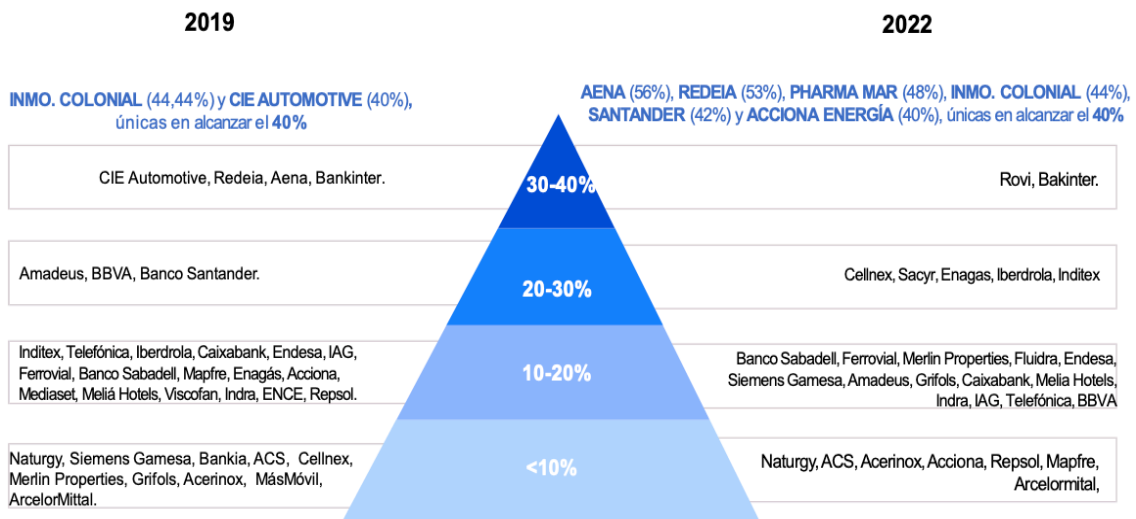
Si se considera el cargo ejercido en los consejos de administración, la presencia de mujeres en la presencia de empresas es casi anecdótica (no alcanza el 6%), a pesar de haber duplicado el porcentaje de mujeres como consejeras en los últimos años. Cabe destacar que los comités de dirección están compuestos principalmente por hombres como ya he mencionado. En comparación con el informe del 2019 que elaboraron ambas compañías, ha incrementado un 5,4% la representación femenina. Sin embargo, la mujer tiene mayor representación en los consejos de administración, donde tiene un 35,8% de mujeres y un 64,2% de hombres, lo que implica un 12,3% más de mujeres con respecto al año 2019 (ver Gráficos 8, 9, 10 y 11).

Especialmente, el informe destaca que simplemente 6 empresas de las que componen el IBEX 35 exceden el 40% de presencia de mujeres en los comités directivos, son las siguientes empresas: AENA, Redeia, Colonial, Pharma Mar, Santander y Acciona Energía.

En la Figura 2, se muestran las empresas que pertenecen al Ibex 35 clasificadas según el porcentaje de representación de mujeres en los comités directivos. Debido a que la mayoría de las empresas no cuentan con el 40% de mujeres en la estructura directiva, el Gobierno impondrá a las grandes empresas a implantar una agenda igualitaria, que será parte de la ley de paridad (ver Figura 2).

María Flores Terrádez  
**LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.**

*Figura 2. Presencia de la mujer en los comités directivos, empresas Ibx 35.*



Fuente: Observatorio de Diversidad y Tendencias de la Asociación Española.

Por la baja presencia femenina que hay en los altos cargos, el Gobierno quiere obligar a las empresas a que 4 de cada 10 personas esté representado por mujeres en puestos de alta dirección o consejos de administración.

Las empresas dispondrán de un tiempo, para implantar esta nueva medida, de aproximadamente dos años. Deberán reestructurar la directiva, y esto se aplicará a partir del 1 de julio del 2024, para las empresas que coticen en bolsa. Para aquellas empresas que no coticen y entidades de “interés público” (cuando tengan más de 250 empleados, cifra de negocio superior a 50 millones de euros o activo mayor a 43 millones), contarán hasta julio de 2026.

La nueva ley de paridad dice que *“en el caso de empate entre varios candidatos durante el proceso de selección, deberá elegirse al sexo menos representado en el consejo, lo que premiará mayoritariamente a las mujeres en el reclutamiento de personal. Además, se incluirán sanciones económicas para las empresas que no lo cumplan”*.

Nadia Calviño defendía la ley asegurando que *“garantiza la participación de las mujeres en los órganos de decisión”* y *“rompe el techo de cristal en el ámbito público y privado”*.

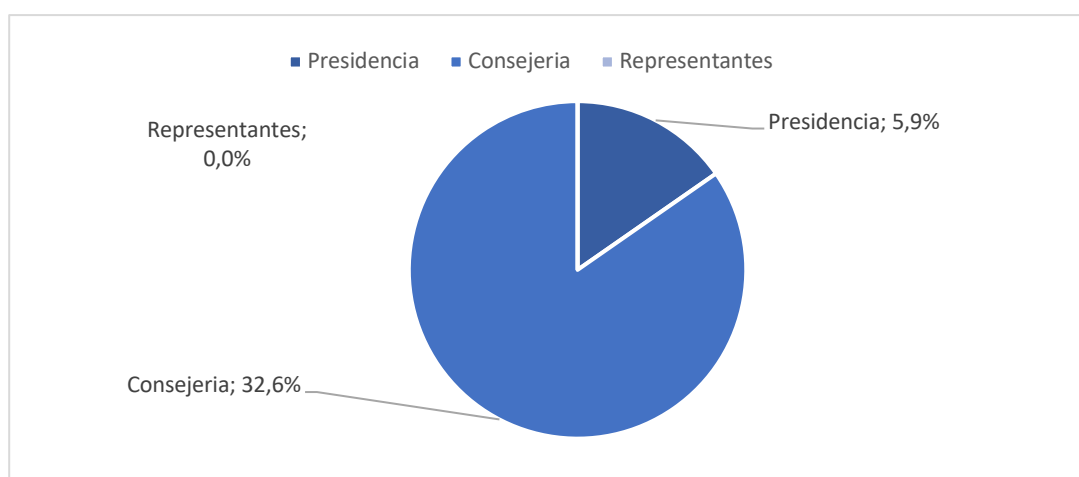
Esta no solo se centra en el sector privado, también establece que los gobiernos habrán de contar con una representación equitativa de mujeres y hombres.

## LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Concretamente, ningún sexo deberá de ser inferior al 40% entre los puestos de ministros y vicepresidentes. Todos los órganos estatales, incluidos los superiores o directivos dentro de cada ministerio, deberán contar con el 40% en los siguientes cinco años.

Por último, la futura normativa hará obligatorias las “listas cremallera”, por lo que, en las listas electorales de Congreso, Senado, Parlamento Europeo, asambleas autonómicas, municipios, consejos y cabildos insulares, deberán de turnarse entre mujeres y hombres.

Gráfico 12. Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. 2021 (%).



Fuente: Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE)

Estos datos se alinean con los avances en igualdad que a corto plazo pondrá en marcha la Unión Europea (EU), que en su Consejo del pasado 17 de noviembre dio el visto bueno a la directiva, en la que se obligará a partir de 2026, a que al menos el 40% de los altos cargos en grandes empresas cotizadas, estén representadas por mujeres (ver Gráfico 12).

Por sectores, las empresas de “Bienes de Consumo” cuentan con una fuerte representación femenina y por ello lidera la lista con un 29,4%, seguidas por las de “Servicios de Consumo” con un 28,6%, los “Servicios inmobiliarios” representa el 26,3% y el sector del “Petróleo y Energía” con un 24,7%. Mientras que el sector que cuenta con menor representación de la mujer es el de “Materiales Básicos, Industria y Construcción que sólo representa un 8,9% (ver Tabla 16).

LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Tabla 16. Presencia de mujeres por sector media global %.

Presencia de mujeres superiores a la Media Global (21%)	Presencia de mujeres inferior a la Media Global (21%)
<b>Bienes de consumo (29,4%)</b>	<b>Servicios Financieros (19,1%)</b>
GRIFOLS INDITEX PHARMA MAR ROVI	BANCO SABADELL BANKINTER BBVA CAIXABANK MAPFRE SANTANDER
<b>Servicios de Consumo (28,6%)</b>	<b>Tecnología y Telecomunicaciones (17%)</b>
AENA IAG MELIA HOTELS INTL	AMADEUS CELLNEX INDRA TELEFÓNICA
<b>Servicios Inmobiliarios (26,3%)</b>	<b>Materiales Básicos, Industria y Construcción (8,9%)</b>
COLONIAL MERLIN PROPERTIES	ACCIONA ACERINOX ACS ACELORMITTAL FERROVIAL FLUIDRA SACYR SIEMENS GAMESA
<b>Petróleo y Energía (24,7%)</b>	
ACCIONA ENERGÍA ENAGAS ENDESA IBERDROLA NATURGY REDIA REPSOL	

Fuente: Observatorio de Diversidad y Tendencias de la Asociación Española.

#### 5.4 La visión de las directivas: resumen de la entrevista

La entrevista se realiza de forma presencial en el despacho de M.<sup>a</sup> Dolores. Se elige este medio debido a que yo actualmente me encuentro haciendo las prácticas en el Servicio Integrado de Empleo en la UPV y dispongo de la facilidad de reunirme con ella. A la entrevistada se le realizan 10 preguntas, con una duración total de unos 30 minutos, pero durante la misma surgen preguntas improvisadas fruto de la conversación del momento y de dudas o datos que resultan interesantes. Los datos más significativos de la entrevista y que cabe analizar son los siguientes:

M<sup>a</sup> Dolores estudió magisterio y se sacó la licenciatura en Ciencias Químicas. Cuando acabó los estudios tuvo la oportunidad de trabajar en la UPV y pudo compaginar la parte vocacional de la educación que le venía de familia con la parte que le gustaba

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

relacionada con química. En el año 81 obtuvo la plaza como profesora en la universidad, en 2002 la Cátedra de Universidad en el área de Ciencia de Materiales e Ingeniería Metalúrgica y actualmente ejerce el puesto de Vicerrectora de Empleo y Formación Permanente en la UPV.

A ella no le resultó difícil llegar al puesto que ejerce, pero si destaca que al tratarse de una Universidad Politécnica donde mayoritariamente solo había hombres, la dificultad estaba en la escasez de la mujer. Pero que poco a poco eso ha cambiado puesto que en la actualidad son más mujeres vicerrectoras que hombres y deja caer que a corto plazo seguro que habrá una mujer como rectora en la universidad.

Cuenta que no se ha sentido discriminada por ser mujer sino por haber muy poca representación femenina en el ámbito de los estudios y del trabajo. Con el paso de los años eso ha ido cambiando puesto que ahora no es así, ahora prácticamente se llega a la paridad.

En cuanto al techo de cristal, según cuenta M.<sup>a</sup> Dolores cuando ella empezó a trabajar sí que era notorio puesto que la mentalidad era muy masculina en el mundo de las empresas. Pues siempre se ha pensado que la mujer no se involucraría igual que un hombre debido a tener que cuidar de los hijos, familia y tener que sacrificar el trabajo por ello. Pero con el tiempo se ha demostrado que no es así y que una mujer puede involucrarse con el trabajo igual que lo hace un hombre.

Pero en cuanto a los techos de cemento, las mujeres arrastramos una serie de inseguridades propias de nuestro género, donde debíamos elegir entre la vida familiar o profesional, y esto nos hace estar siempre en conflicto con nosotras mismas. En nuestra mente siempre vamos a pensar que no somos lo suficiente para el puesto al que postular, que siempre habrá alguien mejor y esa inseguridad nos hace dudar y de no dar el paso hacia delante. Por lo que podemos decir que el techo de cemento se trata de un tema de autoconfianza de ser consciente de hasta dónde puede llegar, por lo que llegamos a la conclusión de que lamentablemente estos si existen.

Para alcanzar puestos de responsabilidad en el caso de la Administración no hay discriminación pues cada uno tiene su categoría y su sueldo independientemente del género, va en base a la valía y talento de la persona, y en el caso de la empresa privada tampoco cree que haya dificultad, pero que las propias mujeres son las que tienen que

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

luchar para poder lograr la igualdad y hay que empezar por educar a los hijos, en la escuela, etc. en un sentido de igualdad

En cuanto si hay distinción en el salario en el sector público y privado, la respuesta es sí y además muy diferenciado. En el sector público no hay distinción pues va asignado a una responsabilidad, una categoría. Pero en el caso del sector privado si existe diferencia, hay cierto incentivos y bonus que dentro de la flexibilidad de la empresa puede decidir cómo ponerlos y a quien, siempre se ha pensado que la mujer no se involucra como el hombre. Con el tiempo ese pensamiento se queda obsoleto, pero ha existido.

En la UPV se realizan varios programas enfocados al fomento del liderazgo de las mujeres como es el caso de Emplea, llevado a cabo desde el Vicerrectorado de Empleo y Permanente y otro de los proyectos es Up!Steam, un concurso para potenciar desde la infancia el tema de la ciencia y la tecnología.

En estos tiempos lograr un puesto de alta responsabilidad en España no es más complicado que en el resto de Europa, puesto que las mujeres aquí salen con un nivel de preparación igual o superior al que encontramos en otros países. Una cosa que sí hay en otros países y aquí no, son los medios de investigación. Y otra de las grandes diferencias es el tema del salario, en España siguen siendo salarios bajos comparados con otros países de Europa.

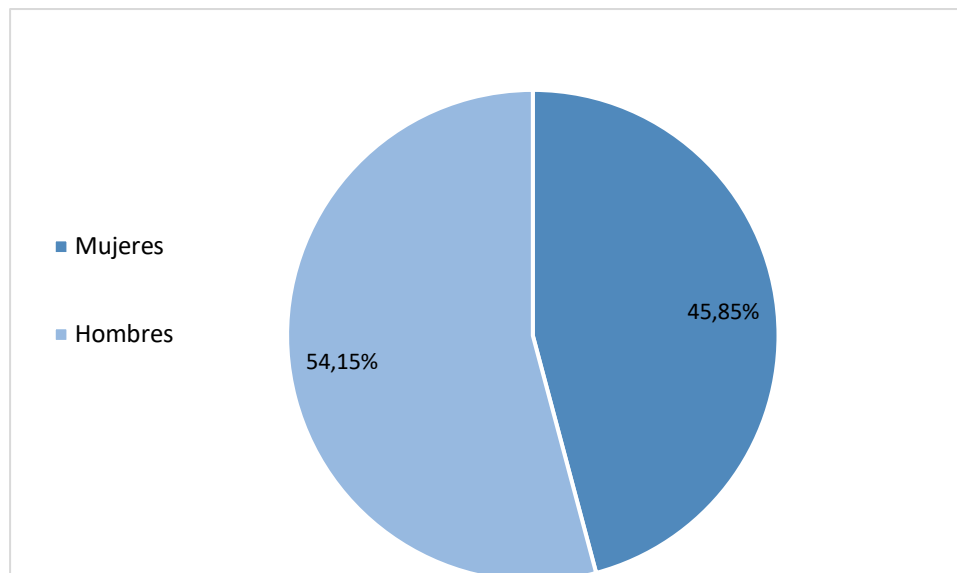
Y para concluir la entrevista, M.<sup>a</sup> Dolores nos dice que, si queremos conseguir algo que luchemos por lograrlo, que no tengamos miedo y que no desperdiciemos ninguna oportunidad y vayamos a por todas.

## 6 Análisis de los resultados

### 6.1 Situación en el sector público

Como pudimos ver en la Tabla 5, los efectivos al servicio de la AGE clasificados por tipo de personal, en cuanto a los altos cargos los hombres contaban con una representación de 176 personas y las mujeres de 149. Los hombres tienen más presencia que las mujeres con un 54,15% frente al 45,85%, pese a eso superan el 40% que ha impuesto el Gobierno de que al menos las mujeres representen dentro de los altos cargos de las empresas y en este caso sector público (ver Gráfico 13).

Gráfico 13. Altos cargos de la AGE.



Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de representación de mujeres en altos cargos de cada ministerio segregado por tipos de personal, datos extraídos de la Tabla 7 del punto anterior. Como se puede observar en la gran mayoría si se cumple lo que dicta la Ley Orgánica 3/2007 en la que se dice que las personas de cada no superen el 60% ni sea inferior al 40%. En este caso, hay 6 ministerios donde sobrepasa el 60% de representación de mujeres que son el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el Ministerio de Hacienda y Función Pública, el Ministerio de Igualdad, entre otros. Seguido de 10 ministerios que cumplen lo dicho en la ley de que estén entre 60 y 40% de representación de cada sexo, y por último que la mujer tenga menos representación del 40% son 6 ministerios como por ejemplo el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, etc. (ver Tabla 17).



María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Tabla 17. Porcentaje de representación de mujeres en altos cargos de cada ministerio.

Ministerios	% representación de mujeres
Agricultura, pesca y alimentación	61,54%
Asuntos económicos y transformación digital	30,00%
Asuntos exteriores, UE y Cooperación	44,00%
Ciencia e Innovación	42,86%
Consumo	28,57%
Cultura y Deporte	46,15%
Defensa	23,53%
Derechos Sociales y Agenda 2030	33,33%
Educación y Formación Profesional	44,44%
Hacienda y Fundación Pública	61,90%
Igualdad	77,78%
Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	54,55%
Industria, Comercio y Turismo	50,00%
Interior	42,86%
Justicia	54,55%
Política Territorial	60,61%
Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática	30,30%
Sanidad	66,67%
Trabajo y Economía Social	75,00%
Transición Ecológica y el Reto Demográfico	41,18%
Transportes, Movilidad y Agenda Urbana	27,78%
Universidades	40,00%
<b>Total</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a lo referente a organismos autonómicos, si nos aproximamos a la igualdad debido a que los hombres en altos cargos representan un 56,25% frente al 43,75%, por lo que podemos decir que hay prácticamente igualdad y se cumple el 40% que pide el Gobierno como he comentado anteriormente (ver Tabla 18).

Cuando hablamos de efectivos destinados en agencias estatales en altos cargos estos representan 6 puestos de hombres y 3 de mujeres de manera que no existe igualdad, puesto que las mujeres no alcanzan el 40% en representación, para que si hubiera igualdad habría que incluir una mujer más, siendo así 4 mujeres y 6 hombres y sería un 40 – 60 respectivamente (ver Tabla 18).

En el caso de los altos cargos de efectivos del sector público estatal no administrativo en cuanto al porcentaje de la representación de mujeres casi cumple la

María Flores Terrádez  
 LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
 COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

paridad que requiere el Gobierno cuenta con un 38,69% por lo que aplicando alguna mejora podría llegar a cumplirse ese 40% (ver Tabla 18).

*Tabla 18. % de representación en altos directivos.*

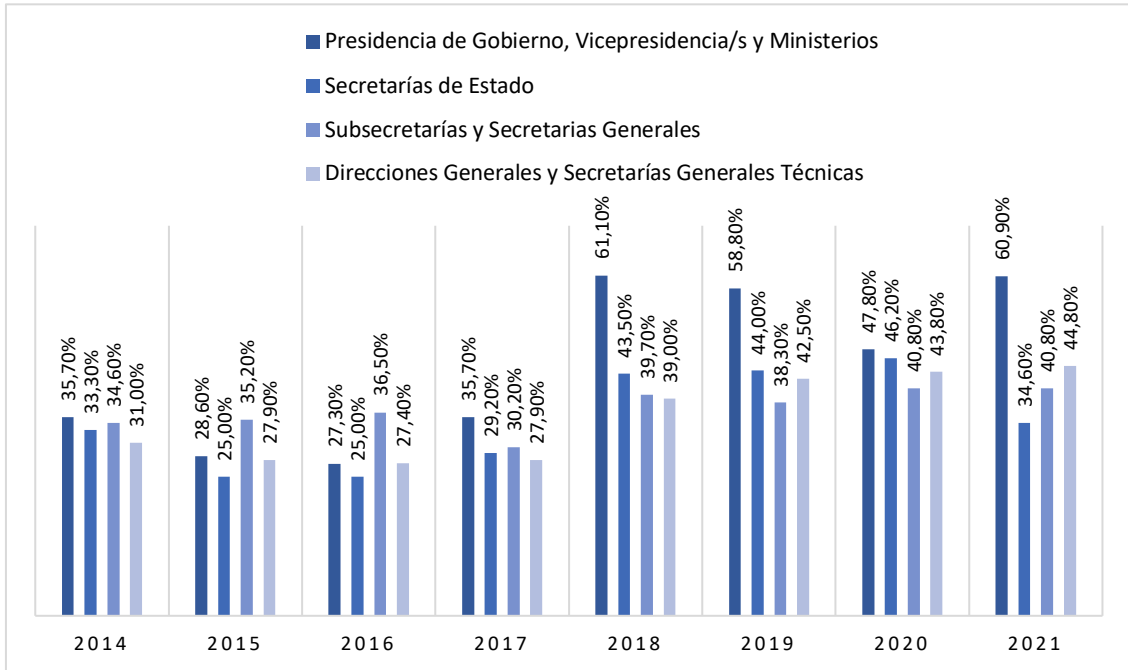
	<b>Organismos autónomos</b>	<b>Efectivos destinados en agencias estatales</b>	<b>Efectivos del SP estatal no administrativo</b>
<b>Hombres</b>	56,25%	66,67%	61,31%
<b>Mujeres</b>	43,75%	33,33%	38,69%

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la gráfica de la evolución desde el año 2014 hasta la actualidad el porcentaje de mujeres ha incrementado a pesar de que el 2014 al 2017 disminuyó de un 32,4% a un 29,2% respectivamente, pasando a un 41,2% en 2018 y ha incrementado año tras año hasta llegar en 2021 con un 43,7% de mujeres en los órganos superiores y altos cargos en la AGE. Como observa en la gráfica siguiente, en los primeros cuatro años (2014, 2015, 2016 y 2017) en ninguna de los órganos llegan a cumplir el 40% que se pide el Gobierno con la representación femenina. En los siguientes años hasta llegar al 2021, al implementar nuevas medidas de igualdad en alguna si llegan incluso superándolas, como es el caso de la presidencia de gobierno, vicepresidencia y ministros en el año 2018 y 2021 y otras que siguen sin llegar al 40% como son en 2018, las subsecretarías y secretarías generales y direcciones generales y secretarías generales técnicas con 39,7% y 39% respectivamente. En el año 2019 la única en ni alcanzar el 40% son las subsecretarías y secretarías generale con un 38,3%. En 2020 todos los órganos logran superar el 40%, pero en 2021 el único órgano en no alcanzarlo son las secretarías de Estado que tienen un 34,6% (ver Gráfica 14).

María Flores Terrádez  
 LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
 COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Gráfico 14. Evolución de mujeres en los órganos superiores y altos cargos en la AGE.

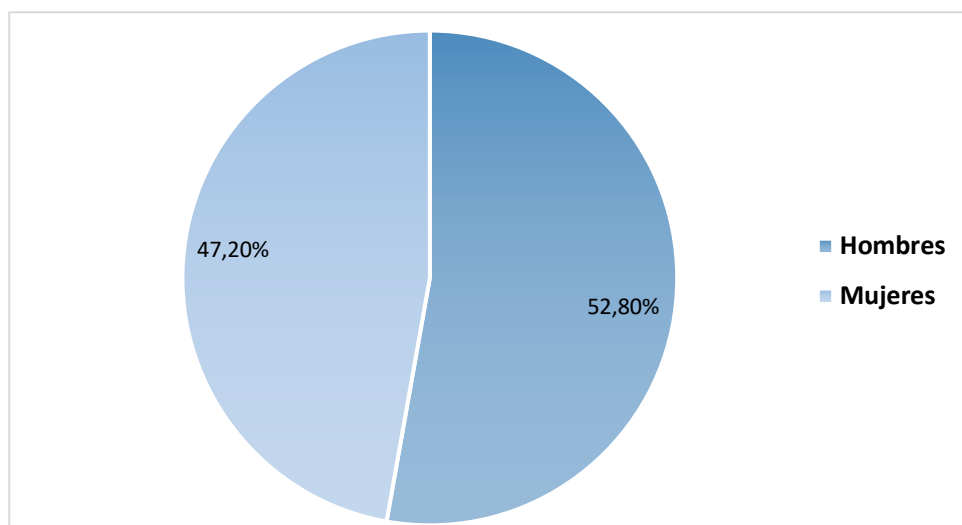


Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 La situación en el sector privado

Como se observa en el gráfico 4, la población en España es superior el número de mujeres que representa un 51,4% y de hombres un 48,6%. Con los datos que tenemos confirmamos que hay más hombres activos que representan el 52,8% frente al 47,2% por lo que hay menos mujeres trabajando. (ver Gráfica 15).

Gráfico 15. Población activa en 2021.

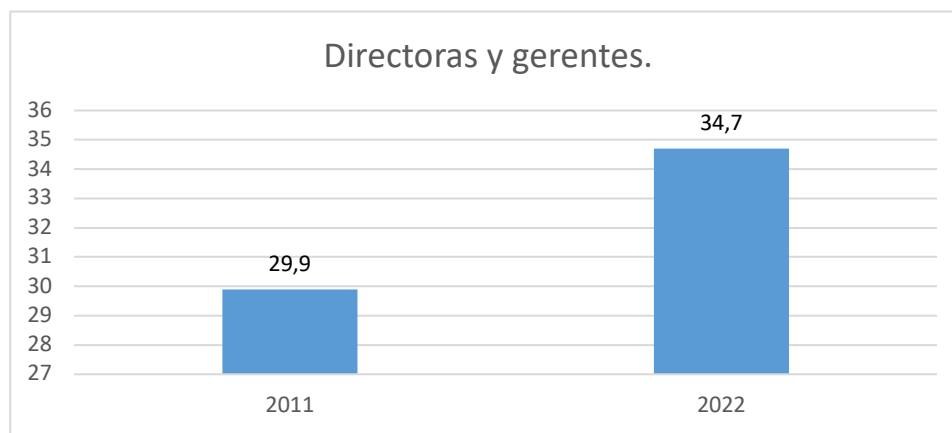


Fuente: La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022. INE, EPA.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Lo siguiente que analizaremos es el empleo de directores y gerentes, el porcentaje total de mujeres ocupadas, con la que en 2007 tenía una representación de un 29,9% y en 2022 cuenta con un 34,7%, ha obtenido una subida de un 4,8% de un año a otro, por lo que con el paso de los años se muestra que, si están aumentando las mujeres en los puestos de alta dirección, pero aún no logra obtener al menos el 40% de representación femenina en los puestos de alta dirección. (ver Gráfico 16)

*Gráfico 16. Directoras y gerentes.*

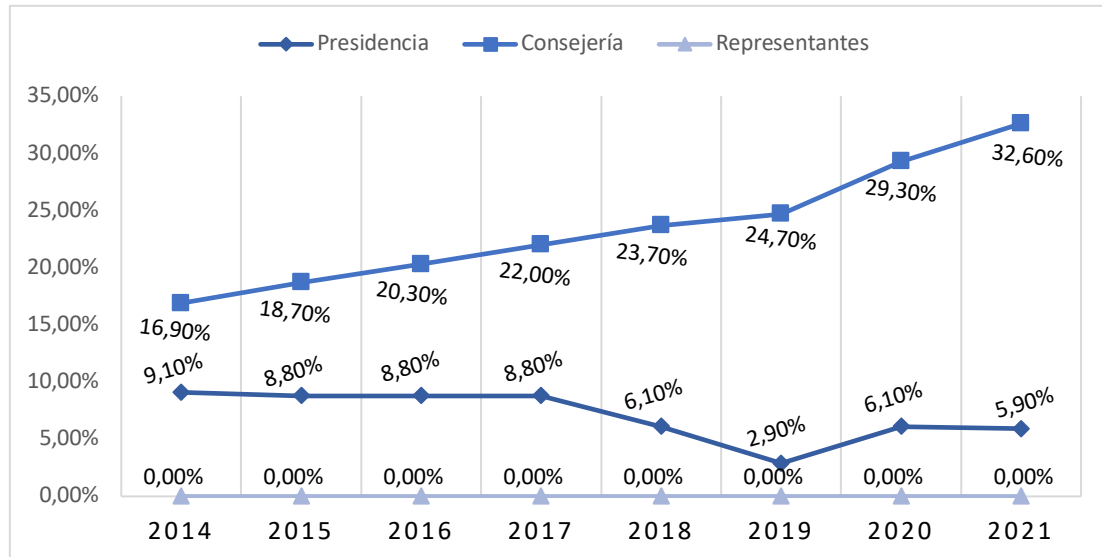


Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, datos en porcentajes desde el año 2014 al 2022, donde en el caso de las Consejerías se ha incrementado año tras año pasando de un 16,9% en 2014 a un 32,6% en 2022, los datos fueron más o menos constantes el 2014 al 2018, en el 2019 aumentó 1%, al año siguiente aumentó un 4,6% y en 2021 un 3,3%, por lo que podemos decir que sí que han aumentado pero no superan el 40%, por lo que todavía hay que seguir implantando nuevas medidas de igualdad. En el caso de las representantes los datos que obtenemos son que tienen 0 representación. Y en el caso de las presidencias si ha sufrido subidas y bajadas, en el año 2014 es donde más representación femenina había con un 9,10%, en los tres años siguientes se tuvo un 8,8%, en 2018 disminuye a un 6,1%, en 2019 logrando la cifra más baja de los datos que tenemos a analizar, con un 2,9% esto puede ser debido al cambio de Gobierno por la que se hizo una moción de censura. En 2020 aumenta hasta el 6,1% y en 2021 un 5,9%, estas cifras están muy lejanas de lograr ese 40%, por lo que hay que seguir aplicando mejoras para la efectiva igualdad entre hombres y mujeres (ver Gráfico 17).

María Flores Terrádez  
 LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
 COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

*Gráfico 17. Evolución de mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 (% mujeres).*



Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes gráficos 8, 9, 10 y 11 del capítulo anterior, se muestran los Consejos de Administración y los Comités de Dirección del año 2019 y 2022, donde se observa que hay un gran diferencia entre hombres y mujeres, en primer lugar en los consejos de administración en 2019 las mujeres contaban con 23,5% pasando en 2022 a un 35,8%, logrando un aumento del 12,3% pero a pesar de ese aumento no alcanzan el 40% exigido por el gobierno para lograr la igualdad entre los sexos, en el caso de los hombres pasan de un 76,5% a un 64,2% esto es debido al aumento de mujeres por lo que disminuye la representación del hombre aproximándose (ver Gráfico 8, 9, 10 y 11)

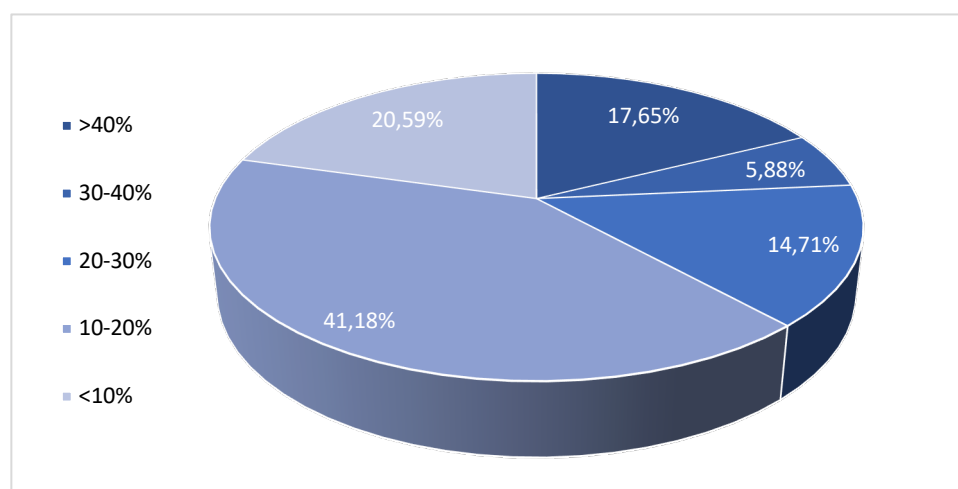
En cuanto a las empresas que pertenecen al Ibex 35 en la figura 2 del punto anterior. La presencia de la mujer en los comités directivos como se muestra en el gráfico, sólo 6 empresas superan el 40% que estas representan un 17,65% del total, por lo que es muy bajo el porcentaje (AENA 56%, RREDEIA 53%, Pharma mar 48%, INMO Colonial 44%, Santander 42% y Acciona Energía 40%). Las demás empresas están por debajo del 40% que está pidiendo el Gobierno imponiendo a las grandes empresas la implantación de una agenda igualitaria que será parte de la ley de paridad, en el año 2019 solo dos empresas alcanzaron a superar el 40%.

En el año 2022, dos empresas se encuentran entre el 30 y 40% las cuales representan el 5,88% del total de empresas, estas podrían alcanzar fácilmente el

porcentaje que pide el gobierno pues están cerca de lograrlo implantando alguna mejora igualitaria, en el año 2019 eran 4 empresas, Bankinter continúa en el mismo rango por lo que se entiende que no ha implantado nuevas mejoras de igualdad. El 14,71% pertenece a las empresas que se encuentran entre el 20 y 30% son 5 empresas entre ellas Inditex o Iberdrola, en el ranking de empresas entre 10 y 20% es donde más hay con un número de 14, que representan al 41,18% del total empresas, en comparación con el año 2019 que en este mismo rango había 17 empresas, y por último están las empresas que tienen menos del 10% de mujeres en comités directivos donde en 2019 eran 10 empresas y en 2022 son 7 y representan al 20,59% del total de empresas del Ibex 35.

Por lo que todavía hay muchas empresas que no obtienen el 40% y deben de aplicar nuevas medidas de igualdad, debido a que si no lo cumplen el gobierno impondrá sanciones para todas aquellas empresas que no lo lleven a cabo (ver Gráfico 18).

Gráfico 18. % por escalas de representación de la mujer empresas del Ibex 35



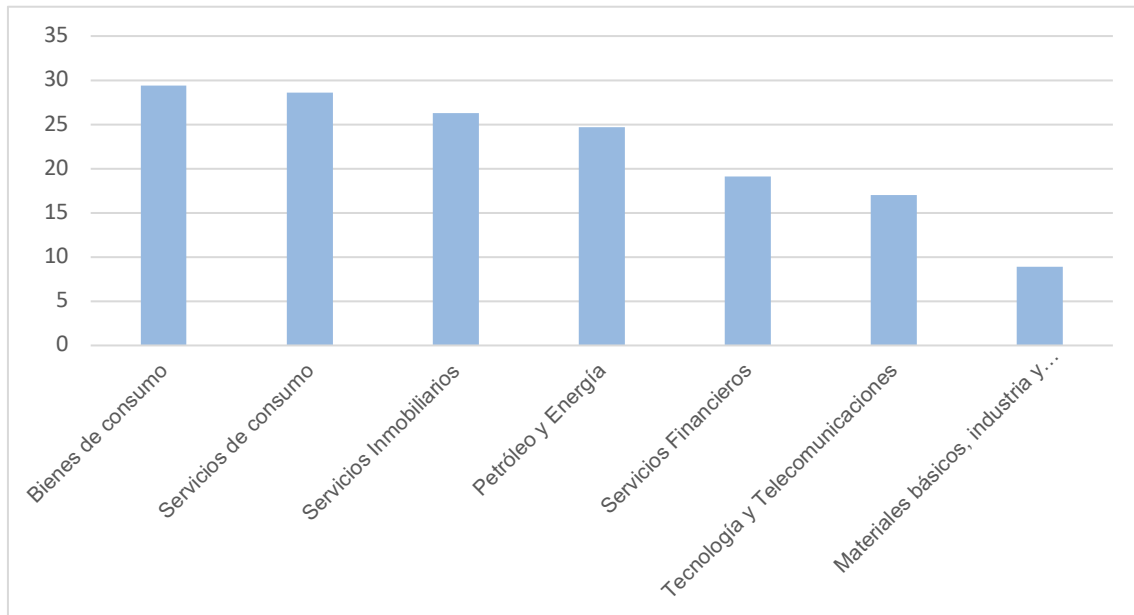
Fuente: Elaboración propia.

Por último, analizamos la presencia de mujeres por sectores, donde la presencia de mujeres es superior a la media global es el sector de bienes de consumo, servicios de consumo, servicios inmobiliarios y servicios de petróleo y energía, que representan el 29,4%, 28,6%, 26,3% y 24,7% respectivamente. En los sectores de bienes y servicios de consumo generalmente se han asociado a sectores donde mayoritariamente son mujeres, en cambio en los sectores de servicios financieros (19,1%), servicios de tecnología y telecomunicaciones (17%) y servicios de materiales básicos, industria y construcción (8,9%), han sido relacionados con trabajos masculinos por lo que la

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

presencia de mujeres en estos sectores es inferior. Y en lo que en ninguno de los sectores alcanzan el 40% mínimo de representación femenina en los puestos de alta dirección (ver Gráfico 19).

*Gráfico 19. Presencia de mujeres por sectores.*



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Sector público y privado

Tras el análisis realizado obtenemos como resultado que en el sector público, no en todo, pero en la mayoría sí que existe igualdad entre hombre y mujeres en los puestos de alta dirección, como es en los altos cargos de la AGE, en los organismos autónomos, en 10 ministerios, y en algunos puestos como en la presidencia de Gobierno, vicepresidencia y ministros, las subsecretarías y secretarías generales y en direcciones y secretarías generales, por lo que para poder lograr una real y efectiva igualdad dentro de la administración pública será más sencillo de obtenerla si se siguen implantando medidas como hasta ahora.

Pero en el caso del sector privado es muy diferente puesto que en las empresas aún deben de implantar muchas mejoras para lograr las cifras que desde el Gobierno está imponiendo que haya un 60 – 40% de cada sexo en los puestos de alta dirección, por lo que aún les queda un largo camino para ello. Conforme comunicó el gobierno para todas aquellas empresas que no alcancen el 40% impondrá sanciones para obligarles a que tengan que aplicar medidas igualitarias. En lo referente a las empresas

del Ibex 35 solo 6 empresas logran obtener los números exigidos, por lo que, si esas empresas han logrado obtenerlos, el resto de empresas también pueden.

#### 6.4 Análisis de la entrevista

En cuanto al análisis de la entrevista que realicé a una mujer en un alto cargo en la UPV, como es la Vicerrectora de Empleo y Formación Permanente. Ella estudió una carrera que como ella misma ha dicho se trataba de una carrera mayoritariamente masculina, que es Ciencias Químicas con los años obtuvo la Cátedra de Universidad en el área de Ciencia de Materiales e Ingeniería Metalúrgica.

Para ella no fue difícil obtener el puesto que tiene pues es una persona que está muy bien formada para el puesto, debido a que se ha visto rodeada de hombres y eso le ha hecho crecer y desarrollar sus capacidades. Comenta que actualmente ya no existe esa escasez de mujeres en la UPV, tanto como estudiantes como en la dirección de la universidad, que poco a poco se va luchando para lograr la igualdad.

Algo que cabe destacar es que en cuanto al techo de cristal dice es que cuando ella comenzó a trabajar si existía pero que cada vez menos, en donde era más notorio era en las empresas privadas puesto que siempre se ha pensado que el hombre estaba por encima. Y sobre los techos de cementos, han existido y siguen existiendo debido a que las mujeres arrastramos inseguridades que nos hacen desconfiar de nuestra verdadera varía en el trabajo.

M<sup>a</sup> Dolores dice que en la administración no hay discriminación puesto que el cargo va asignado a una responsabilidad y por ello un salario, pero a diferencia del sector privado sí que lo hay pues la empresa tiene flexibilidad de decidir si una persona está más o menos cualificada para un puesto según su percepción y lo mismo pasa con el salario, pues pueden dar bonus a quienes ellos consideren que los merecen.

Actualmente en España y Europa es igual para una mujer el conseguir un puesto de alta dirección, pues las mujeres aquí salen muy bien preparadas. La diferencia está en el salario pues en Europa los salarios si son mayores que aquí.

Por lo que cabe destacar que conforme a los resultados obtenidos y lo dicho en la entrevista se corrobora que en el sector público existe igualdad, no plena, pero si existe, pero en el caso del sector privado es muy escasa esa igualdad por lo que todavía hay que luchar por ese cambio.



## 7 Reflexiones finales y conclusiones

Tras la realización del análisis, el siguiente paso a seguir es hacer una reflexión final sobre la buena implantación de las leyes que regulan la igualdad y la no discriminación entre los hombres y las mujeres en los puestos de trabajo.

En primer lugar, como se ha podido observar en el sector público esas desigualdades si existen, pero en menos medida que en el sector privado, debido a que los puestos van unidos de los estudios, méritos, valía que presenta la persona que desempeñará el puesto en cuestión. Pero en el caso del sector privado, si es diferente debido a lo que se ha comentado anteriormente, siempre se ha considerado que la mujer está por debajo del hombre, por la mentalidad que se ha tenido, el hombre es el que trabaja y lleva dinero a casa y mientras la mujer está en casa haciendo las tareas del hogar y cuidando a los hijos. Pero esto ha cambiado con el paso de los años, logrando que la mujer pueda trabajar en cualquier puesto, pero no siempre siendo fácil de alcanzarlo.

Como se ha podido ver tras hacer el análisis hoy en día tanto en el sector público como en el privado siguen existiendo desigualdades entre los hombres y las mujeres, en el sector público no tanto como es en el caso de las empresas privadas, pero sí que hay.

En el caso de las empresas privadas al tratarse de puestos en los que generalmente son elegidos a dedo se puede ver más esas desigualdades, por el motivo que hemos comentado, que se espera que una mujer no pueda dedicar tanto tiempo como lo puede hacer un hombre, por lo que deberán de aplicar más mejoras para eliminar las diferencias.

Concluir que, es evidente que en pleno siglo XXI siguen existiendo desigualdades entre hombres y mujeres en los altos mandos de dirección, siendo esto un grave obstáculo para el pleno desarrollo socioeconómico del país.

Esto podría ser debido a los compromisos familiares que en la gran mayoría de ocasiones recaen sobre la mujer. Fomentar la equidad en las responsabilidades del hogar puede favorecer a dicho desarrollo laboral.

Para lograr la plena igualdad entre los hombres y las mujeres, podemos ir más allá de la creación de leyes y normativas que las regulen, concienciando de la igualdad

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

de las personas. Todos están igual de capacitados para realizar cualquier tipo de trabajo, todos nacemos sin saber y aprendemos para poder mejorar como personas.

La creación de nuevos sistemas de gestión en las organizaciones en los que los recursos humanos sean el activo principal puede ser sin duda el camino a tomar para lograr la igualdad en las empresas. Una cultura organizativa en la que se valora a las personas por sus capacidades y conocimientos favorece al enriquecimiento de las organizaciones, tanto públicas como privadas, siendo este el objetivo último de una sociedad.

## Bibliografía

### Normativa consultada

BOE DOUE-L-1979-80004 Directiva del Consejo, de 19 de diciembre de 1978, relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social. (1978). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-1979-80004>

BOE DOUE-L-2000-82357 Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. (2000). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2000-82357>

BOE DOUE-L-2006-81416 Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación. (2006). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2006-81416>

BOE DOUE-L-2006-82771 Reglamento (CE) N.º 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, por el que se crea un Instituto Europeo de la Igualdad de Género. (2006). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2006-82771>

BOE-A-1968-1409 Convenio número 100 de la O.I.T. relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor. (1968). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1968/BOE-A-1968-1409-consolidado.pdf>

BOE-A-1968-1411 Convenio número 111 de la O.I.T. relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación. (1968). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1968/BOE-A-1968-1411-consolidado.pdf>

BOE-A-1977-10733 Instrumento de Ratificación de España del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, hecho en Nueva York el 19 de diciembre de 1966. (1966). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1977-10733>

BOE-A-1977-10734 Instrumento de Ratificación de España del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, hecho en Nueva York el 19 de diciembre de 1966. (1966). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1977-10734>

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

BOE-A-1978-31229 Constitución Española. (1978). Boe.es. Fuente:  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

BOE-A-1984-6749 Instrumento de Ratificación de 16 de diciembre de 1983 de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, hecha en Nueva York el 18 de diciembre de 1979. (1979). Boe.es. Fuente:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1984-6749>

BOE-A-1990-27553 Carta de las Naciones Unidas y Estatuto de la Corte Internacional de Justicia. Declaración unilateral española en aceptación de la jurisdicción obligatoria del Tribunal Internacional de Justicia. (s. f.). Boe.es. Fuente:  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1990-27553](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1990-27553)

BOE-A-2006-6473, Ley 5/2006, de 10 de abril, de regulación de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado. Boletín oficial del Estado. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-6473&p=20150331&tn=1>

BOE-A-2007-18917 Real Decreto 1370/2007, 19 de octubre, por el que se regula la Comisión Interministerial de Igualdad entre mujeres y hombres. (2007). Boe.es. Fuente:  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18917>

BOE-A-2007-6115 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (2007). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

BOE-A-2009-17432 Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo «Igualdad en la Empresa». (2009). Boe.es. Fuente:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-17432>

BOE-A-2010-12008 Real Decreto 941/2010, de 23 de julio, por el que se modifica el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo aprobado por el Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre. (julio 2010). Fuente:  
<https://boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-12008#:~:text=El%20Real%20Decreto%201403%2F2007%2C%20de%2026%20de%20octubre%2C.un%20desarrollo%20sostenible%20en%20los%20pa%C3%ADses%20en%20desarrollo>

BOE-A-2019-3244 Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantizar de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

ocupación. (2019). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

BOE-A-2020-12214 Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. (2020). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-12214>

BOE-A-2020-17339 Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021. Boletín Oficial del Estado. Fuente: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-17339](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-17339)

BOE-A-2021-2 Resolución de 29 de diciembre de 2020, de la Secretaría General de Función Pública, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 9 de diciembre de 2020, por el que se aprueba el III Plan para la igualdad de género en la Administración General del Estado y en los Organismos Públicos vinculados o dependientes de ella. (2021). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-2>

BOE-A-2022-11589 Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. (2022). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-11589>

Boletín Oficial del Estado. (2023). Igualdad de Género. Boe.es. Fuente: [https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/codigos/abrir\\_pdf.php?fich=304\\_Igualdad\\_de\\_Genero.pdf](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/abrir_pdf.php?fich=304_Igualdad_de_Genero.pdf)

Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. (2010). Boe.es. Fuente: <https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00389-00403.pdf>

Conclusiones del Consejo de 7 de marzo de 2011 sobre Pacto Europeo por la Igualdad de Género. (2011). Europa.eu. Fuente: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:155:0010:0013:ES:PDF>

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). (1979). Ohchr.org. Fuente: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/cedaw\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/cedaw_SP.pdf)

Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo de 10 de mayo de 2023 por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

retributiva y de mecanismos para su cumplimiento. (2023). Europa.eu. Fuente:  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970>

España. Boletín Oficial del Estado (2023). Códigos electrónicos, Igualdad de Género. [Consulta:  
junio de 2023]. Fuente:  
[https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/codigos/abrir\\_pdf.php?fich=304\\_Igualdad\\_de\\_Genero.pdf](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/abrir_pdf.php?fich=304_Igualdad_de_Genero.pdf)

Estrategia de Igualdad de Género 2018-2023. (2018). Coe.int. Fuente:  
<https://rm.coe.int/estrategia-de-igualdad-de-genero-del-coe-es-msg/16808ac960Una>

Unidas, N. (1948). La Declaración Universal de Derechos Humanos. Fuente:  
<https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

## Referencias

- Asencios, R. (2018). Glosario de términos relacionados al enfoque de igualdad de género. refworld.org.es. [Consulta: abril de 2023]. Fuente: <https://www.refworld.org/es/pdfid/5af1c8114.pdf>
- del Mar García Calvente, M., Rodrigo, M. L. J., & Morante, E. M. (2010). Guía para incorporar la perspectiva de género en la investigación en salud. Escuela Andaluza de Salud Pública. [Consulta: abril de 2023]. Fuente: <https://www.easp.es/project/guia-para-incorporar-la-perspectiva-de-genero-a-la-investigacion-en-salud/>
- Ejecon, & Atrevia. (2022). Presencia de las mujeres ibex35 y neuronext. Zoho WorkDrive. [Consulta: junio 2023]. Fuente: <https://workdrive.zohoexternal.com/external/35b39f4585b5d6c17300d322c31c98f12f362b208fe06001d7c32cb6443f9465>
- Ejecon. (2023). Las empresas del IBEX 35 sólo alcanzan el 21% de mujeres directivas, frente a la media europea del 23,6%. EJE&CON. [Consulta: junio de 2023]. Fuente: <https://ejecon.org/presentacion-informe-presencia-mujer-empresas-ibex35-y-euronext/>
- Equal. (2007). Glosario de términos relacionados con la transversalidad de género. Www.um.es. [Consulta: abril de 2023]. Fuente: <https://www.um.es/documents/2187255/2187771/glosario-terminos.pdf/34c77283-cc4c-44b9-9fc5-09142baf9386>
- Franco Giralt, I. M. (2018). Techos de Cristal. Los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España. Comillas.edu. [Consulta: abril de 2023]. Fuente: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/18576/TFG%20ADE%20NOMBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gobierno de España. (2022). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022. [Consulta: junio de 2023]. Fuente: [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2022.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2022.pdf)
- Granado, y Magdalena Suárez Ortega, Martínez, Carmen Navarro González, Myriam Perea. (2007). Diagnóstico y Autodiagnóstico de Barreras de Género. EQUAL. [Consulta: abril de 2023]. Fuente: <https://studylib.es/doc/5174728/diagn%C3%B3stico-y-autodiagn%C3%B3stico-de-barreras-de-g%C3%A9nero>

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (1995). BEIJING, IV CONFERENCIA MUNDIAL DE LA MUJER. Gob.es. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/Internacional/ConferenciasNNUU.htm>
- Instituto nacional de las mujeres. (s. f.-a). Brechas de Desigualdad de Género. Inmujeres. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/brechas-de-desigualdad-de-genero>
- Instituto nacional de las mujeres. (s. f.-b). Equidad. Inmujeres. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/equidad>
- Instituto nacional de las mujeres. (s. f.-c). Sesgo de Género. Inmujeres. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/sesgo-de-genero>
- Instituto nacional de las mujeres. (s. f.-d). Suelo Pegajoso. campusgenero.inmujeres.gob.mx. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/piso-pegajoso>
- Instituto nacional de las mujeres. (s. f.-e). Techo de Cristal. Inmujeres. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/techo-de-cristal>
- Izquierdo Calle, J. M. (2015). Talleres de Coeducación y corresponsabilidad. 1 algunos Conceptos teóricos previos. EDUCASOCIATIC. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://educasociatic.blogspot.com/2015/10/algunos-conceptos-teoricos-previos.html?m=0>
- Lerner, G. (1986). La Creación del Patriarcado. elsolardelasartes.com.ar. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <http://www.elsolardelasartes.com.ar/pdf/611.pdf>
- Mercado, L. (2023). El Gobierno obligará a que el 40% de los altos directivos sean mujeres. Libre Mercado. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://www.libremercado.com/2023-03-07/el-gobierno-obligara-a-que-el-40-de-los-altos-directivos-sean-mujeres-6993449/>
- Personal al servicio del Sector Público Estatal (IGAE). (2021). Personal al servicio Personal al servicio del Sector Público Estatal del Sector Público Estatal. Gob.es. [Consulta: junio 2023]. Fuente: <https://www.igae.pap.hacienda.gob.es/sitios/igae/ES/Contabilidad/informacionEconomica/Documents/Personal%20al%20servicio%20de%20sector%20p%C3%BAblico%20estatal%202021.pdf>



María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

- Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Dema Pérez, C. M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. Sserver.es. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://adingores.sserver.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf>
- Ron Erráez, X. P. (s. f.). Estereotipos sexistas en la jurisprudencia constitucional ecuatoriana. repositorio.uasb.edu.ec. [Consulta: junio de 2023]. Fuente: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3978/1/PI-2012-25-Ron-Estereotipos%20sexistas.pdf>
- Sandra Groeneveld, Vicente Bakker, Eduardo Schmidt. (2019). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. Universitat Politecnica de Valencia. [Consulta: mayo de 2023] Fuente: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12632>
- Sasiain Villanueva, Itxaso & Añino Villalva, Sara. (2006). Coeducación. Prevención de la violencia contra las mujeres y niñas. CEAPA. [Consulta: mayo de 2023] Fuente: [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=58389&IDTIPO=60&RASTRO=c792\\$m4001,48836](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=58389&IDTIPO=60&RASTRO=c792$m4001,48836)
- Suárez Ortega, M., Soledad, M., Gómez, G., & Ma, T. (2008). Barreras en el desarrollo profesional femenino. Redalyc.org. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338230778007.pdf>
- Universidad de Valencia. (s. f.). Glosario de términos de políticas de igualdad. www.uv.es. [Consulta: junio de 2023]. Fuente: <https://www.uv.es/igualtat/GLOSARIO.pdf>
- Valcárcel, A. (2023). La civilización feminista. La Esfera de los Libros. [Consulta: mayo de 2023]. Fuente: <https://www.esferalibros.com/libros/la-civilizacion-feminista-2/>

## Anexos

### Anexo I: Relación del TFG con los ODS

La Asamblea General de la ONU adoptó el 15 de septiembre de 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se trata de un plan de acción para ayudar a las personas, al planeta y la prosperidad, la cual tiene como objetivo consolidar la paz mundial y buen acceso a la justicia.

Esto ha sido aprobado entre los Estados miembros de las Naciones Unidas, una resolución en la que se confirma que el mayor reto del mundo en la actualidad es la de eliminar la pobreza y aseguran que sin alcanzarla no podrá haber un desarrollo sostenible.

En la Agenda se plantean 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e inseparable que incluyen la área económica, social y ambiental. Los objetivos son los siguientes:

Figura 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente:

<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/images/blog/agenda-2020-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible.png>



**ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030**

**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.**

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. <b>Fin de la pobreza.</b>			X	
ODS 2. <b>Hambre cero.</b>				X
ODS 3. <b>Salud y bienestar.</b>		X		
ODS 4. <b>Educación de calidad.</b>		X		
ODS 5. <b>Igualdad de género.</b>	X			
ODS 6. <b>Agua limpia y saneamiento.</b>				X
ODS 7. <b>Energía asequible y no contaminante.</b>				X
ODS 8. <b>Trabajo decente y crecimiento económico.</b>		X		
ODS 9. <b>Industria, innovación e infraestructuras.</b>			X	
ODS 10. <b>Reducción de las desigualdades.</b>	X			
ODS 11. <b>Ciudades y comunidades sostenibles.</b>			X	
ODS 12. <b>Producción y consumo responsables.</b>			X	
ODS 13. <b>Acción por el clima.</b>				X
ODS 14. <b>Vida submarina.</b>				X
ODS 15. <b>Vida de ecosistemas terrestres.</b>				X
ODS 16. <b>Paz, justicia e instituciones sólidas.</b>	X			
ODS 17. <b>Alianzas para lograr objetivos.</b>		X		

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

\*\*\*Utilice tantas páginas como sea necesario.

La Asamblea General de la ONU adoptó el 15 de septiembre de 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se trata de un plan de acción para ayudar a las personas, al planeta y la prosperidad, la cual tiene como objetivo consolidar la paz mundial y buen acceso a la justicia.

Esto ha sido aprobado entre los Estados miembros de las Naciones Unidas, una resolución en la que se confirma que el mayor reto del mundo en la actualidad es la de eliminar la pobreza y aseguran que sin alcanzarla no podrá haber un desarrollo sostenible.

En la Agenda se plantean 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e inseparable que incluyen la área económica, social y ambiental.



**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.** (Numere la página)

Para lograr estos objetivos se llevará a cabo durante los próximos 15 años. Al implementarlo, los Estados se han comprometido a movilizar los medios que sean necesarios para la instauración a través de alianzas centradas en especial en necesidades de los más pobres y desamparado.

Para la elaboración de los 17 Objetivos de la Agenda 2030, se realizaron durante más de dos años mediante consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países.

Esta implica un responsabilidad común y universal, sin embargo, puesto que cada país se enfrenta a retos específicos en su búsqueda del desarrollo sostenible, los Estados tienen poder absoluto sobre su riqueza, recursos y actividad económica, y cada cual podrá determinar sus propias metas nacionales, adherirse a los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS), establece el texto autorizado por la Asamblea General.

Asimismo, de poner fin a la pobreza en el mundo, los ODS integran acabar con el hambre y alcanzar la seguridad alimentaria; afianzar una educación de calidad y una vida sana; conseguir la igualdad de género; garantizar el acceso al agua y a la energía; fomentar el crecimiento económico sostenido; instaurar medidas urgentes contra el cambio climático; impulsar la paz y proporcionar el acceso a la justicia.

De los 17 objetivos de la Agenda 2030, los que nos interesan pues tienen relación con el trabajo son, el objetivo número cinco: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; el objetivo número diez: Reducir la desigualdad en y entre los países; y, por último, el objetivo dieciséis: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

**Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.**

Este objetivo trata de la igualdad de género, esto no solo es un derecho humano fundamental, además es uno de los fundamentos básicos para hacer un mundo pacífico, próspero y sostenible.

En las últimas décadas, hemos logrado avances como, por ejemplo, más niñas escolarizadas y se les cada vez son menos las niñas que son obligadas a tener matrimonios precoces, cada vez son más mujeres las que logran puestos en parlamentos y en posiciones de liderazgo, y las leyes se están modificando de manera que fomenten la igualdad de género.

Pese a todo lo que se ha conseguido, existe aún bastantes desigualdades en las leyes y normas sociales que son discriminatorias que siguen siendo generalizadas, donde las mujeres seguimos teniendo poca representación en lo que se conoce de liderazgo político.

La pandemia de la COVID-19 han causado efectos que podrían revertir los escasos logros que hasta el momento se han conseguido, en lo relacionado con la igualdad de género y derechos de las mujeres. El brote de coronavirus empeora las desigualdades que existen para mujeres y niñas a nivel general; desde la salud y la economía, hasta la seguridad y la protección social.

El papel que desempeñan las mujeres, en respuesta a la pandemia, inclusive como trabajadoras en el ámbito sanitario que han estado en primera línea y también como cuidadoras en el hogar. El trabajo que ejercen las mujeres que no es remunerado y ha se elevado de forma característica como resultado del cierre de las escuelas y el incremento de las necesidades de





**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los  
Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.** (Numere la página)

los ancianos. Estas se ven más afectadas por los efectos económicos de la COVID-19, ya que trabajan, de manera

De este objetivo, las metas que se relacionan con mi trabajo son:

5.2. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público privado, incluidas la trata y explotación sexual y otros tipos de explotación.

5.4. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.a. Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

**Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.**

En el objetivo 10 consiste en reducir las desigualdades y garantizar que pueda quedarse atrás y formar parte integral de la consecución de los ODS.

Un motivo de preocupación es la desigualdad tanto dentro como fuera de los países. Pese a que existan algunos indicios positivos de reducción de la desigualdad en algunas dimensiones, como son la reducción de desigualdad de ingresos en algunos países y el estatus comercial predominante que beneficia a los países de bajos ingresos, la desigualdad aún permanece.

A causa de la pandemia se han intensificado las desigualdades que hay y ha afectado sobre todo a los pobres y a las comunidades sensibles. Ha salido a la luz las desigualdades económicas y las frágiles redes de seguridad social que hacen que las comunidades delicadas tengan que aguantar las consecuencias de la crisis. Simultáneamente, las diferencias sociales, políticas y económicas han aumentado los efectos de la COVID-19.

A consecuencia de la pandemia se ha incrementado el desempleo mundial y se han disminuido radicalmente los ingresos de los trabajadores. La situación de la pandemia de la COVID-19, pone en peligro los pequeños progresos que se han logrado en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres en estas últimas décadas. Principalmente en todos los ámbitos, comenzando con la salud hasta la economía, desde la seguridad incluso la protección social, las consecuencias de la COVID-19 han empeorado las situaciones de las mujeres y niñas, meramente como efecto de su sexo.

Estas desigualdades están aumentando en ciertas poblaciones que son más vulnerables en los países con sistemas sanitarios más incompletos y en países que se enfrentan a crisis humanitarias positivas. Los migrantes y los refugiados, del mismo modo que los pueblos indígenas, los ancianos, las personas con discapacidad y los niños se hallan principalmente en riesgo de ser excluidos. Al mismo tiempo, el discurso de odio encaminado a los grupos frágiles se está incrementando.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.



**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.** (Numere la página)

Las metas que engloban a este objetivo 10, son los citados a continuación:

10.2. De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.

10.4. Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.

**Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.**

En el objetivo 16 trata de los conflictos, las instituciones débiles, la inseguridad y el acceso limitado a la justicia esto seguirá suponiendo una gran amenaza para lo que queremos lograr como desarrollo sostenible.

Los derechos humanos son una parte fundamental para la respuesta de la pandemia. Respetando los derechos humanos en los momentos de crisis, después será más fácil lograr soluciones efectivas e inclusivas para la emergencia de hoy y la recuperación de mañana.

Las personas son el centro del debate en cuanto a lo que se refiere a los derechos humanos. Las respuestas que estén influidas por los derechos humanos, y que lo respetan, son las que dan mejores resultados para combatir contra la pandemia, así garantiza una atención sanitaria en la que se incluye a todos y resguarda la dignidad humana.

El Secretario General de las Naciones Unidas pidió a los Gobiernos a que sean claros, sensibles y comprometidos frente a la respuesta de la COVID-19 y que se garantice que sean legales, proporcionada, necesaria y no discriminatoria las medidas que se tomen. “La mejor respuesta es aquella que es proporcional a las amenazas inmediatas, al mismo tiempo que protege los derechos humanos y el estado de derecho”, se ha mencionado.

Antonio Guterres, el secretario general de las Naciones Unidas habla de “la verdadera lucha”, ha exigido un alto al fuego a nivel global, en el intento de suplicar a las partes que están enfrentadas en todo el mundo a que depusiesen sus armas en apoyo a una batalla que verdaderamente afecta a todos contra la pandemia de la COVID-19.

Las metas que tiene el objetivo 16 son las siguientes:

16.3. Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.

16.7. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

## Anexo II: Entrevista completa a una empleada del sector público.

### **Entrevista 1.**

Buenas, mi nombre es María Flores y soy estudiante en Gestión y Administración Pública; actualmente estoy haciendo las prácticas en el Servicio Integrado de Empleo y voy a hacer una entrevista a María Dolores Salvador, Vicerrectora de Empleo y Formación Permanente en la Universidad Politécnica de Valencia.

He de informarte que estos datos los voy a utilizar para la realización de mi trabajo de fin de grado con el título: *“La presencia de la mujer en los puestos de alta dirección: un estudio comparativo entre el sector público y privado”*.

Pensé que sería interesante ver el punto de vista de una mujer que está en un alto cargo en una administración pública como es esta nuestra universidad. En el caso del sector privado estoy intentando encontrar alguna empresa que esté dispuesta a ayudarme para poder hacerle también una pequeña entrevista o encuesta y así poder comparar los dos puntos de vista que se tienen en el sector público y en el privado. (entrevistada el 6 de junio de 2023).

### **Buenos días, María Dolores, ¿cómo estás?**

Buenos días, María, ¿qué tal?

### **Me gustaría que me contaras un poco sobre ti ¿qué querías ser de mayor? ¿qué has estudiado?**

Bueno, pues en cuanto a lo que quería ser de mayor y lo que he estudiado la verdad es que en ese sentido no he cambiado nada de lo que pensaba cuando empezaba a estudiar. Siempre me he decantado por un tema de Ciencias y, por lo tanto, a la hora de los estudios siempre he ido por la rama de ciencias, matemáticas, física, química...

Luego en el entorno familiar ha sido un entorno familiar muy vinculado a la docencia, mi padre era maestro de escuela y mi tío también, desde siempre muy vinculada a la educación con niños o con mayores. De hecho, estudié magisterio que lo simultanéé con la licenciatura en químicas e hice la carrera de Ciencias, la parte de química básica.

Una vez terminé la carrera tuve la oportunidad de venirme aquí a la Universidad Politécnica y poder combinar, por una parte, lo vocacional de la educación de profesión

que arrastraba de la familia, y por otra, los estudios que tenía en la parte de química, una parte de Ciencias básicas y como me gustaba mucho la parte aplicada y aquí encontré un poco la mezcla de las tres.

Así pues, aquí sigo, o sea que en ese sentido no he sufrido grandes cambios, al contrario, parece que es un camino que sobre un poco mis preferencias me ha venido bastante trazado.

**Podrías contarme ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?**

Bueno, pues mi trayectoria profesional aquí en la Universidad entré casi con la carrera recién terminada en el año 81, pues primero saqué la plaza como profesora de la Universidad Politécnica de Valencia y en 2002 la Cátedra de Universidad en el área de Ciencia de Materiales e Ingeniería Metalúrgica, que es un poco la carrera profesional que hacemos aquí, docente e investigador ya que son las tres categorías desde una figura, digamos, no funcionarial. Hasta la figura de funcionario, el cuerpo de catedráticos que ya no tenemos, digamos otra categoría superior y luego ya dentro de la Universidad, pues ciertos cargos de responsabilidad y de gestión, pues la dirección de un Instituto de Investigación y ahora el vicerrectorado.

**Durante los años en los que estudiabas ¿compaginaste los estudios con algún trabajo?**

Realizaba clases particulares normalmente para sacar algo de dinero.

**Actualmente ejerces el puesto de vicerrectora de Empleo y Formación Permanente en la UPV. ¿Crees que ha sido difícil el llegar a él por ser mujer?**

No, difícil no. Lo que pasa es que nuestra Universidad es una Universidad Politécnica donde hay un ambiente muy masculino, donde hay pocas mujeres. Entonces digamos que la dificultad está un poco en la escasez. A la hora de planificar cualquier puesto de responsabilidad siempre hay digamos mayoritariamente más hombres que mujeres lo cual hace que a la hora de postular una mayor población masculina tradicionalmente los puestos han estado ocupados por hombres.

En el caso de equipos de gobierno, de equipos de dirección, de alguna escuela, o de departamentos la verdad es que en ese sentido siempre se suele contar con las mujeres, con mujeres que conozcan un poco la Universidad y por eso en el equipo rectoral, por ejemplo, somos más vicerrectoras mujeres que hombres. Eso es un poco



más curioso y supongo que en algún momento la Politécnica tendrá una rectora, que no será muy raro. De hecho, en nuestra Comunidad Valenciana ya tenemos varias mujeres rectoras, con lo cual entiendo que la Politécnica en algún momento, no demasiado lejano, también la tendrá.

**Esperemos, que sea así y poder cambiarlo un poco.**

Sí, porque son los tiempos que van cambiando. Cuando yo entré alumnas estudiando en clase no había. Recuerdo todavía el primer día que entré en clase de Ingeniería Industrial, que me encontré una chica que fue toda una sorpresa y al pasar al curso siguiente después de esa chica, dos, tres, y ahora hay abundancia de chicas en la parte de ingeniería donde antes era muy escasa y en cierto tipo de estudios, donde todavía sigue siendo bastante más masculino en la parte de informática. Pero luego otras titulaciones y otros grados, como por ejemplo en ingeniería química o en el máster de ingeniería química que imparto yo mayoritariamente son chicas.

Se trata de una tendencia natural y en algún momento las mujeres al final tenemos que responder un poco a los patrones que tenemos en la sociedad. Tener ese 50% de mujeres que más o menos es la población y será el 50% un poco en todo, dependiendo un poco los ámbitos. Así que todo llega.

**¿Te has sentido excluida o discriminada en tu trabajo en alguna ocasión por ser mujer?**

No tanto discriminada por ser mujer, sino digamos por ser minoritariamente mujer. Por ejemplo, sí que tengo la referencia, sobre todo cuando saqué la cátedra de Universidad, como los tribunales en aquellos momentos tenían que ser paritarios de hombres y mujeres y yo era la única catedrática de mi área que había, digamos, una discriminación positiva, pero en superlativo, es decir, cada vez que convocaba el tribunal alguna reunión como era la única mujer que estaba me tocaba prácticamente incluirme en todos, no llegábamos a la paridad. Ahora ya afortunadamente en mi área tenemos más que paridad, pero es una discriminación en el sentido de que prácticamente tienen que contar contigo y a veces no sabes si cuentan contigo porque eres la única que estás en esa horquilla a la hora de un sorteo o realmente por ser mujer y dar un poco esa nota de color. Hay veces que es difícil distinguirlo, pero bueno, suele ser más complicado dentro de lo que es el mundo de las empresas que lo que es en la administración pública.

En la administración si hay igualdad en el sueldo y dependiendo del puesto que tienes el sueldo es exactamente igual el de la mujer que el del hombre. Nosotros aquí en la Universidad a la hora de dar clase no hay distinción de si es profesor o profesora. En la administración no suele haber este tipo de problemas.

**¿Crees que existe el techo de cristal o techo de cemento?**

Sí.

**¿Podrías darme tu opinión sobre esto?**

Vamos a ver, mi trayectoria es de muchos años. Yo empecé a entrar en el tema de trabajo en el año 82 y claro ha llovido mucho.

Entonces sí que había verdaderos techos de cristal, pero por una mentalidad muy masculina dentro de lo que era el mundo de las empresas. En las empresas, la contratación de una mujer en puestos más o menos técnicos, no digamos en puestos de administración de oficinas, sino la idea de los técnicos siempre se identificaba con que involucrar a una mujer en ese tipo de proyectos luego venían los embarazos, los hijos y que iba a sacrificar un poco el trabajo, por lo que era la vida familiar o los hijos. Siempre había como esa mentalidad de que en el momento en que tenga que decidir si va a ir por la vida familiar, los hijos, etcétera, entonces era una mentalidad muy arraigada y difícil de combatir. Me explico, pues eso ha hecho que muchas mujeres sacrifiquen parte de su vida personal y familiar por el tema del trabajo por posicionarse en las empresas.

Lo cual, a lo largo del tiempo pues vemos que no es verdad, las mujeres que han apostado por una carrera profesional pues se han involucrado exactamente igual que un hombre, incluso con más exigencia, con más ahínco, porque las mujeres somos muy constantes, muy cabezotas, muy testarudas, que los hombres también, pero bueno va un poco en nuestro ADN. Cuando nos ponemos una meta vamos a por ello y el resultado es que en muy poquitos años, pues la verdad es que se han ido posicionando muy bien.

En el tema de los techos de cristal o los famosos techos de cemento dentro de la administración no sucede, como he comentado antes. Tú tienes un puesto, una categoría y un sueldo, dentro de las empresas privadas sí. Yo creo que cada vez menos porque la valía de las personas, independientemente del género, en estos últimos años se ha puesto de manifiesto y también por las políticas de discriminación positiva.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Los techos de cemento existen porque al igual que te dicho antes, muy buenas cualidades de las mujeres de ser muy cabezonas, muy testarudas, etcétera. También arrastramos una inseguridad propia de nuestro género, el hecho de haber tenido que tomar decisiones entre una vida familiar y profesional, el hecho de tener que estar siempre compitiendo con nosotras mismas. Pues el tiempo que estamos dedicándole al trabajo no lo pasas en casa con los hijos, no estás pendiente si el niño está malo, se lo he dejado a mi madre o a la niñera, es decir, nos hace estar siempre en pleno conflicto. Quiero decir con esto, que nosotras mismas somos nuestras peores juezas, o sea, el peor juez de una mujer es ella misma.

Siempre se cuestiona, siempre se infravalora y siempre se mide o se ve por debajo de las posibilidades que tiene, eso quiere decir que a la hora de postularse para algún puesto en cualquier empresa lo primero que hace una mujer es plantearse que si hay 5 o 6 personas del equipo que pueden optar a ese puesto, cualquiera de los otros siempre está más capacitado que ella, porque habla mejor inglés, tiene más experiencia, tiene más habla en público, es decir, siempre se cuestiona una serie de cualidades que normalmente los hombres, porque suelen ser mayoritarios en las empresas , entonces eso hace que ella no dé ese paso hacia adelante.

Entonces, ese techo de cemento es un tema un poco de autoconfianza o de realmente ser conscientes de hasta dónde puedes llegar, cuando una mujer toma la referencia hasta dónde puede llegar y se empeña y puede llegar hasta donde quiera, pero los techos de cemento lamentablemente existen. Las peores juezas somos nosotras mismas y entonces no es algo que alguien te ayude desde fuera ni políticas para regularlo, si no eres tú misma la que se lo tiene que creer.

De hecho, nosotros por ejemplo este año hemos hecho aquí en el vicerrectorado un programa enfocado solamente para mujeres. Precisamente para potenciar ese liderazgo o ese posicionamiento a base de una formación específica y bueno, pues para ayudarles un poco a que ese techo de cemento se lo quiten ellas mismas, las chicas que ahora están estudiando aquí en la Universidad.

**Sí, después te pregunto sobre ese tema para que cuentes los proyectos que lleváis a cabo en la universidad.**

**Por otro lado, ¿Crees que existen más dificultades para las mujeres que alcancen los puestos de responsabilidad en el sector público?**

No, en el público no. Yo he conocido y tengo compañeros que han llegado a puestos de altísima responsabilidad y siempre ha sido en base a la valía, al talento y a que esas personas se han querido involucrar en esos proyectos. Porque cualquier proyecto que implique responsabilidad en la administración y al más alto nivel implica sacrificio sin tener que sacrificar otra serie de cosas. Luego eso ya entra un poco en el ámbito personal de que cada uno quiera un poco potenciar, primar o priorizar esa serie de inquietudes profesionales, pero en la administración no suele haberlas.

### **¿y en el sector privado?**

No, yo creo que no. Yo soy una fiel defensora de este feminismo activo, pero creo que el mayor feminismo se combate con las propias mujeres, es decir, más labor que cualquiera de las políticas que se hagan desde las instituciones, lo mejor es cada una en su entorno pues educando correctamente a los hijos en un sentido de igualdad. Desde el primer momento hacerlos responsables que tienen que colaborar en casa, tanto los niños como las niñas y empezando un poco cada uno en sus pequeños mundos, en las clases tres cuartos de lo mismo. Todo el estudiantado, chicos y chicas, no distinguir entre ellos y entonces yo creo que esa es una política que tenemos que ir haciendo cada uno en nuestros pequeños micro mundos. Y si las mujeres en ese sentido lo tienen muy claro, van avanzando y contigo van a arrastrar a todas las personas que se van cruzando en el camino, en el entorno personal o en el entorno profesional.

### **Bueno, antes ya me comentabas un poco sobre esto, pero en cuanto al salario podrías decirme si ¿varía en función del sexo o simplemente se basa en el cargo que la persona ostenta?**

Comparando lo que es el sector público y privado están muy diferenciados. Te he dicho igualdad en el trabajo, igualdad del sueldo, un puesto de responsabilidad lleva asignado un sueldo, unos complementos, una categoría y en la administración pública esas diferencias no existen, en las empresas, sí.

En las empresas privadas hay ciertos incentivos y bonus que dentro de la flexibilidad que tiene la empresa puede decidir ponerlos de una manera u otra. Entonces bajo viejos principios ya un poco obsoletos de que un hombre va a dedicar más tiempo, se va a preocupar más, pues normalmente se le hace una asignación de sueldos de

complemento de bonus más alto que una mujer, pero porque se piensa que la mujer no se va a involucrar tanto.

Yo creo que eso afortunadamente se va perdiendo, pero existir desde luego ha existido desde hace mucho tiempo, lo que esperemos es que la mentalidad de las empresas vaya cambiando y se les obligue.

**Podrías contar que proyectos se están llevando a cabo en la UPV para fomentar el liderazgo de la mujer en puestos de alta dirección.**

Nosotros dentro de la Universidad aparte de tener un vicerrectorado que potencia todos estos temas de igualdad y de discriminación que lleva una compañera donde se hacen políticas inclusivas y políticas digamos para potenciar mucho el tema femenino, sobre todo en temas de discriminación.

Luego yo creo que un poco en todos los vicerrectorados siempre hay un ámbito de intentar primero captar al mayor número de mujeres. Estamos en una Universidad Politécnica y todo lo que es la parte, digamos, técnica e ingenieril no es un ámbito de atracción femenino notorio. En el tema sanitario o la educación suele ser el efecto contrario.

Entonces aquí desde la Universidad se cuida mucho y se potencia mucho el que las chicas que están estudiando, las chicas que pretenden entrar aquí, se les cuida y se les mima y se les trata con mucho cariño y cada uno dentro de los programas del vicerrectorado digamos que tienen especial atención hacia ellas.

La Universidad sí que lo que hace es potenciar mucho las vocaciones femeninas hacia todas estas carreras técnicas, lo que llamamos las *carreras STEM*<sup>4</sup> y por ejemplo desde el Consejo Social ya se llevan varias ediciones haciendo concursos desde la más tierna infancia potenciando un poco todo el tema de la ciencia y de la tecnología a edades más tempranas que el programa que tenemos del *Up!Steam*<sup>5</sup> desde el Consejo Social y que desde las escuelas y sobre todo en los institutos se potenció mucho. Es

---

<sup>4</sup> Las carreras que abarcan esta área son Ingeniería de Sistemas y Computación, Informática, Telecomunicaciones, Robótica, Software, Análisis de sistemas, Desarrollo web y Programación y Robótica.

<sup>5</sup> Trata de concurso implantado por el Consejo Social de la UPV, convoca a los jóvenes de entre 10 y 16 años a que manifiesten ideas innovadoras para convertir a las ciudades en climáticamente neutras. Fuente: <https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-13889-up-steam4-es.html>

perder un poco ese miedo a la parte de ciencia, a la parte de tecnológica y eso da como resultados con el tiempo, pues que la gente no le dé miedo a estudiar una ingeniería, una informática, una ingeniería de caminos, que no tengan ningún problema y que pierdan un poquito ese miedo.

Nosotros desde el vicerrectorado seguimos un poco en esa línea de ir trabajando como hace el Consejo Social, primero fomentando vocaciones y referentes, después desde aquí dentro lo que son los propios estudiantes de la Universidad como nuestro Vicerrectorado es de empleo y es un tema de inserción laboral y las mujeres que haya se vean en ese sentido un poco más respaldadas.

Tenemos programas de inserción laboral y de captación de talento donde no discriminamos y buscamos siempre un poco ese 50 – 50, para que no haya ningún problema. Específicamente para el colectivo de mujeres tenemos un programa específico que es el que te comentaba antes de *Emplea*<sup>6</sup> donde aparte de todo lo que puede ser temas de mentorización y temas un poco de potenciar esa inserción laboral desde el punto de vista técnico hemos incorporado una formación específica en ciertas habilidades de trabajo en equipo y enfocadas un poco a reforzar ese liderazgo, ese techo de cemento que comentábamos antes para que la autoconfianza de las mujeres se vea, digamos más potenciada o más reforzada a través de esa formación. En este caso con una escuela de negocios la particularidad de este proyecto que como va enfocado para chicas, lo que hemos buscado es que la mentorización sean mujeres que pertenezcan a las empresas.

Entonces tenemos una serie de empresas donde cada una de ellas con una mentora que está en un puesto de muy alta responsabilidad y a través de su experiencia, les ayuda a resolver un reto técnico y con la mentorización les está transmitiendo un poco todo lo que es su histórico en todo su camino a través de la empresa y empresas muy potentes y de gran relevancia con personas ya muy estabilizadas en la propia empresa y que casi el 50% de las que tenemos son antiguas egresadas aquí de la Universidad. Hablamos de empresas como BP, Airbus, Ford donde

---

<sup>6</sup> Programa creado por el Vicerrectorado de empleo y Formación Permanente que consiste en promover y reforzar el liderazgo y posicionamiento femenino en las organizaciones, donde estudiantes de últimos cursos y recién titulados de la UPV tienen la oportunidad de desarrollar y fomentar sus aptitudes personales y profesionales para poder alcanzar en el futuro posiciones de liderazgo. Fuente: <https://www.emplea.webs.upv.es/>

las personas mentoras están en unos puestos de altísima responsabilidad y que pueden transmitir a las chicas, no solamente la parte técnica de resolución de un reto para que vaya a trabajándolo con arreglo a un premio, sino que la gente vea su experiencia personal dentro de lo que es la mentorización.

**¿Es en España más difícil para una mujer alcanzar un puesto directivo que en el resto de Europa?**

Entiendo que en los tiempos actuales no, porque las mujeres ahora en España salen con un nivel de preparación igual o superior al que encontramos en cualquier país europeo. Yo en mi ámbito de investigación a las personas que he conocido fuera de España digamos que ninguna de las investigadoras o de las compañeras con las que yo me he encontrado están a un nivel por debajo de alemanas, inglesas, etcétera.

Lo que sí que hay en otros países son, por ejemplo, más medios y todos en el tema de investigación y lógicamente se hace más carrera, pero no por el potencial de las personas, sino por los medios de los que se disponen en ese sentido. En España es un poco más precario, por lo tanto, los temas cuestan más de llegar a esos puestos de responsabilidad en países más avanzados y con más tradición. Más tradición, más medios, digamos que se consiguen esos puestos de más alta dirección, pero en principio nos tenemos que quitar todos esos miedos, todos esos complejos y todos estos techos de cemento, vuelvo otra vez a lo mismo.

Nosotros mismos tenemos la idea de que aquí en España siempre es mucho peor, pues no es así. Y que estamos peor preparados, mentira. Que aquí se trabaja peor que en Alemania o en Holanda, tampoco. Todo eso son falsos mitos, por eso es importante que los estudiantes salgan y se muevan y vean otros mundos.

**Igual lo que pensamos que fuera es mejor, es simplemente por el salario, puesto que en los países del norte de Europa los salarios son más elevados que aquí.**

Bueno, el tema del salario sí que es distinto. Los salarios en España siguen siendo muy bajos, empezando por el propio sector público, comparado con otros países y en el sector privado por supuesto que sí. En el tema de salarios no es tanto de reconocimiento, entiendo que tanto por la preparación de las personas como por la responsabilidad y por los resultados en ese sentido, incluso somos envidiables.

María Flores Terrádez  
LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Yo recuerdo la época, por ejemplo, en la escuela de industriales, donde prácticamente cuando llegaba febrero todos los alumnos se iban a Alemania, que los absorbían a todos, tanto a los chicos como chicas. Mayoritariamente eran chicos, pero Alemania absorbía a todos los ingenieros de la Politécnica que se le quisieran mandar sin ningún problema porque el nivel de preparación era tan competitivo, o igual de bueno que el de ellos.

Y cuando luego comentaban si podía volver, los salarios de lo que tenían allí y lo que se les ofertaba en España eran dos mundos diferentes, por eso mucha gente no ha vuelto o por eso la vuelta ya desde unos niveles, digamos, de responsabilidad y salariales muy altos siempre es muy complicada la vuelta a casa. Por eso el tema salario suele ser el factor determinante incluso más que el humano.

**Y para concluir la entrevista, ¿Podrías decir algún consejo que podrías dar a otras mujeres que aspiran a un alto como el tuyo?**

Pues que, si lo tienen claro, que vayan a por ello, que se preparen, pero que no tengan miedo absolutamente a nada. Se aprende más de los errores que de los aciertos. Entonces, si es algo que le resulta atractivo y les gusta en el caso en el que yo estoy ahora en gestión, yo siempre he sido más profesora e investigadora y la gestión me ha resultado poco atractiva, pero al final todo hace falta y complementa mucho. Al final las mujeres somos bastante más poliédricas que los hombres y entonces se pueden compaginar un poco todos los ámbitos y yo les diría a las chicas que lo tengan un poco en mente, que no pierdan ninguna oportunidad y que vayan a por todas.

**Muchas gracias por dejarme hacerte la entrevista, que tengas un buen día.**

Muchas Gracias María, igualmente.