UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Desigualdad laboral en el acceso de las mujeres a puestos directivos en el ámbito empresarial de las "middle market".

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Garcia Hernandis, Rosa Maria

Tutor/a: Amat Llombart, Pablo

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

“Aunque nadie puede volver atrás y hacer un nuevo comienzo, cualquiera puede comenzar a partir de ahora y crear un nuevo final”.

Carl Bard

Agradecimientos:

Hoy me siento feliz al terminar mis estudios. Esta aventura académica ha sido una experiencia inolvidable y una prueba de superación a nivel personal y por eso quiero expresar mi gratitud a todos los que han contribuido de alguna manera a llegar hasta aquí.

Y parece que fue ayer cuando las circunstancias de la vida me hicieron retomar los estudios en esta universidad. Pero ha llovido mucho desde aquel entonces, por medio, una pandemia, un trabajo a turnos difícil de compaginar con las clases y prácticas universitarias, horas de falta de sueño, dos niños pequeños, familiares que hoy ya no están con nosotros…

Pero solo puedo dar las gracias a todos, los que están y a los que ya no están, poque de una manera u otra me habéis ayudado a llegar hasta el final.

Y gracias especialmente a mi marido y a mis hijos por darme fuerzas en momentos donde las flaquezas superaban mis sueños porque su apoyo incondicional ha sido mi mayor motivación y fortaleza en este viaje.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN……9

1.1 Objeto y objetivos.....11

1.2 Metodología 12

2. ANTECEDENTES: APROXIMACIÓN AL FENÓMENO DE LA DISCRIMINACIÓN LABORAL DE LA MUJER……..12

2.1 Introducción.....13

2.2 Los puestos directivos y la desigualdad de género 14

3. RÉGIMEN JURÍDICO APLICABLE……..20

3.1 Marco normativo internacional sobre desigualdad de género. 21

3.2 Marco normativo a nivel europeo 24

3.3 Marco normativo estatal 28

3.4 Marco normativo autonómico en la Comunitat Valenciana. 31

3.5 Jurisprudencia. 32

4. MARCO TEÓRICO……..34

4.1 Introducción.....35

4.2 Segregación laboral. 35

4.2.1 La segregación horizontal.....36

4.2.2 La segregación vertical.....37

4.3 Orígenes y causas de la segregación laboral.....38

4.3.1. La teoría del capital humano.....39

4.3.2 Teorías de la segmentación de los mercados de trabajo. 42

4.3.3 Las teorías feministas.....43

4.4 El techo de cristal y la limitación del ascenso laboral para la mujer. 44

4.4.1 Introducción. 44

4.4.2 Evolución del concepto y nuevas acotaciones.....46

5. FACTORES QUE FUNDAMENTAN LA EXISTENCIA DEL TECHO DE CRISTAL……...…51

5.1. Barreras internas: estereotipos de género y estilos de liderazgo. 52

5.2 Barreras externas: cultura organizacional. 54

5.3 Barreras mixtas: falta de conciliación laboral, personal y familiar. 54

6. POLÍTICAS PARA MEJORAR LA PARIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL……...57

6.1 Políticas de conciliación entre el trabajo y la familia.....58

6.3 Los planes de igualdad. 61

6.3 Sistema de cuotas en la alta dirección. 63

7. PROPUESTAS DE MEJORA……65

8. CONCLUSIONES……68

BIBLIOGRAFÍA……70

ANEXOS……...76

ANEXO I: Normativo……77

ANEXO II: Jurisprudencia……..81

ANEXO III. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030…….…82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos a nivel global…….15

Gráfico 2. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España……..16

Gráfico 3. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos a nivel regional…….17

Gráfico 4. Áreas de cargos directivos ocupados por mujeres en España…….18

Gráfico 5. Puestos de alta dirección ocupados por mujeres……19

Gráfico 6. Número de egresados por sexo en las universidades públicas españolas en titulaciones de grado……...41

Gráfico 7. número de egresados por sexo en las universidades públicas españolas en titulaciones de máster…….41

Gráfico 8. Impacto en la presencia de mujeres en la alta dirección según el modelo de trabajo……...60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores a tiempo parcial según el motivo y por sexos……...49

Tabla 2. Obstáculos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de liderazgo……..55

Tabla 3. Factores que dificultan la adquisición de formación para alcanzar puestos de liderazgo……...56

Tabla 4. Medidas para lograr la paridad empresarial……59

Tabla 5. Empresas que cuentan con un Plan de Igualdad……...62

Tabla 6. Percepción sobre la implantación del sistema de cuotas en la alta dirección……64

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

CDF: Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea

CE: Constitución Española

CEO/MD: (chief executive officer) consejero delegado o director ejecutivo de una empresa. Emprendedor que funda la compañía y dirige la parte estratégica de la empresa.

CFO: (chief financial officer) director financiero de la empresa o Gerente de Finanzas.

CIO: (chief Information officer) responsable del departamento de tecnología.

CMO: (chief marketing officer) director de marketing, es el responsable de todo lo relacionado con la imagen corporativa de la empresa y el marketing de la misma.

COO: (chief operating officer) director de operaciones, gestiona todo lo relacionado con los productos de la empresa.

CV: Comunidad Valenciana

EPA: encuesta de población activa

H y M: hombres y mujeres.

HR director: director del departamento de recursos humanos

LOIMH: Ley Orgánica para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

RSC: responsabilidad social corporativa.

STS: Sentencia del Tribunal Supremo

TFUE: Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea

TRET: Texto refundido del Estatuto de trabajadores

TUE: Tratado de la Unión Europea

UE: Unión Europea

RESUMEN

Este trabajo final profundiza en el análisis sobre la desigualdad laboral existente en la actualidad y en su concreta afección a las mujeres en los procesos de acceso a cargos directivos. El ámbito subjetivo y material de estudio se centra en el sector empresarial privado, específicamente el de las llamadas empresas “middle market”, aquellas de tamaño superior a las PYMES, pero inferior a las grandes empresas.

Se estudia la evolución de esta problemática tanto a nivel internacional como nacional, partiendo desde el análisis conceptual en relación con el techo de cristal, la identificación de los motivos que sustentan la existencia del fenómeno y estudia las políticas que se están desarrollando en las organizaciones españolas para paliar esta situación. Asimismo, se analizan las principales medidas implementadas en el seno de las empresas, dirigidas a contrarrestar la brecha de género laboral que perjudica a las mujeres en su promoción profesional dentro de las organizaciones.

Respecto a la metodología de investigación empleada, se aplica el método analítico-descriptivo, basado en la descomposición del fenómeno socio-jurídico en sus elementos constitutivos, a fin de comprender su conceptualización y organización sistemática, para luego realizar el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permitan resolverlos. Se utilizarán fuentes primarias y secundarias, incluida la legislación vigente, bibliografía académica relevante relacionada con el tema, informes oficiales y gubernamentales, artículos de noticias, datos estadísticos, etc.

Palabras claves: desigualdad de género, discriminación, techo de cristal, altos cargos, puestos directivos, discriminación positiva, segregación laboral, brecha de género, precipicio de cristal, suelo pegajoso, laberinto de cristal, estereotipos de género, ascenso, segregación horizontal, segregación vertical.

RESUM

Aquest treball final aprofundeix en l' anàlisi sobre la desigualtat laboral existent en l' actualitat i en la seva concreta afecció a les dones en els processos d' accés a càrrecs directius. L'àmbit subjectiu i material d'estudi se centra en el sector empresarial privat, específicament el de les anomenades empreses "middle market", aquelles de mida superior a les PIMES, però inferior a les grans empreses.

L'evolució d'aquesta problemàtica s'estudia tant a nivell internacional com nacional, partint de l'anàlisi conceptual en relació al sostre de vidre, la identificació de les raons que sustenten l'existència del fenomen i l'estudi de les polítiques que s'estan desenvolupant en les organitzacions espanyoles per pal·liar aquesta situació. També s'analitzen les principals mesures implementades dins de les empreses, dirigides a contrarestar la bretxa de gènere en l'àmbit laboral que perjudica les dones en la seva promoció professional dins de les organitzacions.

Respecte a la metodologia d'investigació pleada, s'aplica el mètode analític-descriptiu, basat en la descomposició del fenomen sociojurídic en els seus elements constitutius, a fi de comprendre la seva conceptualització i organització sistemàtica, per a això realitzar el diagnòstic de problemes i la generació d'hipòtesi que permeten resoldre'ls. S'utilitzaran fonts primàries i secundàries, incloent legislació vigent, literatura acadèmica rellevant relacionada amb el tema, informes oficials i governamentals, articles de premsa, dades estadístiques, etc

Paraules claus: desigualtat de gènere, discriminació, sostre de vidre, alts càrrecs, llocs directius, discriminació positiva, segregació laboral, bretxa de gènere, precipici de vidre, sòl enganxós, laberint de vidre, estereotips de gènere, ascens, segregació horitzontal, segregació vertical.

ABSTRACT

This final project delves into the analysis of the current labor inequality and its specific effect on women in the processes of access to management positions. The subjective and material scope of study focuses on the private business sector, specifically that of the so-called "middle market" companies, those larger than SMEs, but smaller than large companies.

The evolution of this problem is studied both internationally and nationally, starting from the conceptual analysis in relation to the glass ceiling, the identification of the reasons that sustain the existence of the phenomenon and studies the policies that are being developed in Spanish organizations to alleviate this situation. It also analyzes the main measures implemented within companies, aimed at counteracting the gender gap in the workplace that harms women in their professional promotion within organizations.

Regarding the research methodology used, the analytical-descriptive method is applied, based on the decomposition of the socio-legal phenomenon into its constituent elements, in order to understand its conceptualization and systematic organization, to then carry out the diagnosis of problems and the generation of hypotheses that allow them to be solved. Primary and secondary sources will be used, including current legislation, relevant academic literature related to the topic, official and government reports, news articles, statistical data, etc.

Keywords: gender inequality, discrimination, glass ceiling, senior positions, managerial positions, positive discrimination, job segregation, gender gap, glass cliff, sticky floor, glass labyrinth, gender stereotypes, promotion, horizontal segregation, vertical segregation.

1. INTRODUCCIÓN

Las disputas que han tenido que emprender las mujeres para conseguir la igualdad de oportunidades se remontan a tiempos inmemoriales. La discriminación por sexo, raza, edad, clase social, religión o etnia ha existido siempre, y constituye un fenómeno que prevalece en la sociedad actual. Aunque se ha avanzado ligeramente en equidad e igualdad, aún queda camino que recorrer.

En el mundo laboral es posible observar innumerables casos en los que la mujer, particularmente sufre limitaciones y dificultades añadidas cuando se trata de acceder a oportunidades que le permitan mejorar profesionalmente. Conocida como discriminación laboral, supone una relación entre el hombre y la mujer en la cual la balanza prevalece del lado del hombre, lo que provoca importantes consecuencias negativas en las oportunidades de trabajo de la mujer.

Si bien es cierto que el perfil de baja cualificación y menos productividad que se tenía sobre la mujer está cambiando, como veremos a continuación, no existen dudas cuando se afirma que el género puede dificultar e incluso cerrar las puertas de mejores opciones laborales y por tanto del empoderamiento femenino.

En España, la red empresarial está constituida principalmente por pequeñas y medianas empresas. Los últimos datos disponibles del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE) indican que en 2021 había alrededor de 3,4 millones de empresas activas en España, de las cuales el 95,8% eran microempresas, el 3,5% empresas pequeñas, con entre 10 y 49 empleados, el 0,6% medianas, de entre 50 y 249 empleados. Las grandes empresas, con 250 o más empleados, representaban solamente el 0,1% del tejido empresarial español.[1]

En nuestro país, no hay un tamaño establecido formalmente para identificar a las empresas del middle market, aunque las organizaciones que forman parte de este sector, habitualmente se mueven en un umbral de entre 50 y 500 millones de euros en términos de facturación. En la actualidad el middle market español, estaría compuesto

[1] PWC ESPAÑA (2023). *El éxito de las empresas del middle market en España. Informe sobre crecimiento empresarial*. https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/exito-empresas-middle-market-espana-fundacion-cre100do.html

por alrededor de unas 3.300 empresas (algunas de ellas son Ale Hop, Adolfo Domínguez, Caser Seguros, Caixa Bank, Openbank …).

Estas empresas, debido a su tamaño y volumen de facturación, se quedan fuera de la definición de pyme según los parámetros que nos ofrece la UE[2] y no cuentan con las estructuras de una gran corporación. Sin embargo, constituyen una parte esencial de la economía de nuestro país y son un motor de generación de riqueza, empleo y parte del progreso laboral de la mujer como veremos a continuación.

1.1 Objeto y objetivos

Mediante el presente trabajo de final de grado, se pretende dar visibilidad a la desigualdad laboral que existe todavía hoy en día en pleno siglo XXI para las mujeres cuando tratan de mejorar y promocionar profesionalmente para alcanzar puestos directivos en las empresas privadas y se va a mostrar cual ha sido la evolución tanto a nivel mundial como a nivel nacional en los últimos años.

Además, como objetivos tendremos:

- Primer objetivo: aproximación al concepto de igualdad mediante la descripción del concepto jurídico del mismo tanto a nivel internacional, europeo, español y autonómico.

- Segundo objetivo: se va a analizar el concepto de techo de cristal y sus vertientes y se van a identificar los motivos que fundamentan la existencia de este fenómeno.

[2] Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. Anexo I, artículo 2. PYME: La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR. https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-81403

- Tercer objetivo: se van a estudiar las políticas que se están desarrollando en las organizaciones españolas para paliar esta situación y conseguir la paridad en el mundo empresarial.

- Cuarto objetivo: se elaboran propuestas de mejora para conseguir la igualdad real y efectiva entre el hombre y la mujer en el entorno laboral y acabar con el techo de cristal.

1.2 Metodología

Respecto a la metodología de investigación empleada, se aplica el método analítico-descriptivo, basado en la descomposición del fenómeno socio-jurídico en sus elementos constitutivos, a fin de comprender su conceptualización y organización sistemática, para luego realizar el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permitan resolverlos.

Para ello, se utilizarán fuentes primarias y secundarias, incluida la legislación vigente, bibliografía académica relevante relacionada con el tema, informes oficiales y gubernamentales, artículos de noticias, datos estadísticos, etc.

2. ANTECEDENTES: APROXIMACIÓN AL FENÓMENO DE LA DISCRIMINACIÓN LABORAL DE LA MUJER

2.1 Introducción

No fue hasta finales del siglo XX, cuando se produce un cambio de mentalidad y se deja atrás el concepto de que la mujer tenía solamente un rol para el cuidado familiar y ama de casa, mientras que el hombre se encargaba del sustento económico de la familia.

Esto provocó romper con el estigma impuesto socialmente y permitir que la mujer tuviera la oportunidad de trabajar fuera de casa y participar en la consolidación económica familiar.

Este cambio de paradigma que se produjo a finales de la década de los años ochenta provocó la aparición del término "Techo de Cristal", para referirse a las barreras y dificultades que atravesaban las mujeres en su ascenso a puestos directivos, según señalan CUADRADO y MORALES[3].

Aunque cada vez existen más indicios de la presencia de la mujer en el entorno laboral, si se analizan concretamente los puestos de mayor responsabilidad, su presencia se ve disminuida. La participación de las mujeres en altos cargos directivos y gerenciales se ha incrementado levemente en las últimas décadas, pero su participación en la cima de la escala organizacional sigue siendo muy reducida[4].

Según ACEÑA MORENO[5], este efecto es el resultado del concepto tradicional de que los puestos de dirección o altos cargos habían estado reservados al género

---

[3] CUADRADO, I., MORALES, F. (2007) "Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones". *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones,* vol. 23, nº.2.

[4] CONTRERAS TORRES, PEDRAZA ORTIZ, & MEJÍA RESTREPO. (2012). "La mujer y el liderazgo empresarial". *Diversitas perspectivas en psicología*, vol.8, n º 1. Págs. 183-194. http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n1/v8n1a13.pdf

[5] ACEÑA MORENO, A. (2018). "La discriminación de género en el acceso a puestos directivos". *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas,* n º 18. págs. 87-100.

masculino. Es por ello, que, en este aspecto, la mujer sigue sumergida en importantes desigualdades.

Tal y como nos indican AGUT NIETO y MARTÍN HERNÁNDEZ[6], estudios realizados ponen de manifiesto que las mujeres no promocionan a puestos según su potencial y se quedan estancadas en puesto inferiores, y las pocas que consiguen escalar hasta estos cargos "cumbre" se ven sometidas a mayores dificultades para el ascenso y a condiciones más precarias comparadas con el género masculino.

Esta desigualdad, conocida como "segregación laboral" presenta dos vertientes, la horizontal referida a la dificultad de la mujer para acceder a trabajos tradicionalmente ocupados por hombres, y la vertical, dificultad de la mujer para ascender y promocionar durante su carrera profesional.

Varias teorías intentan demostrar desde diferentes enfoques, tanto económico como sociocultural, la existencia de la brecha de género y los roles ligados al mismo y siembran la duda sobre la existencia de leyes suficientemente efectivas que protejan la igualdad de la mujer en el ámbito laboral, principal motivo de la existencia de "barreras invisibles" y que distancian laboralmente al hombre de la mujer.

2.2 Los puestos directivos y la desigualdad de género

Alcanzar un puesto directivo no es un camino fácil debido a la gran responsabilidad que supone, tanto por las exigencias intelectuales como de formación para tener acceso a estos puestos superiores. La situación en España con respecto a los estudios superiores, refleja que existen más mujeres que hombres con niveles de calificación universitaria.

Concretamente, según un análisis de FUNCAS basado en datos de la encuesta de Población Activa (EPA)[7], la proporción de hombres con estudios

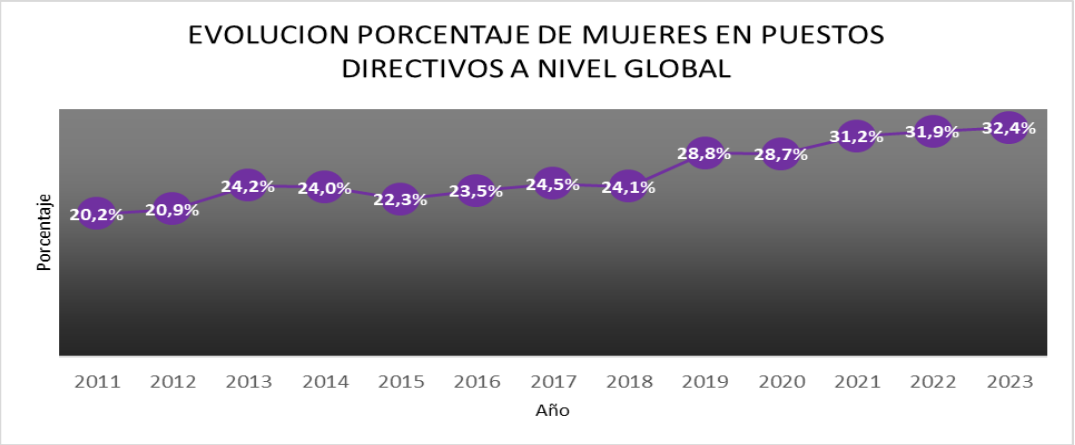
[6] AGUT NIETO, S., MARTÍN HERNÁNDEZ, P. (2007). "Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica". *Apuntes de Psicología,* vol. 25, n º 7.

[7] EUROPAPRESS. *El 55% de las mujeres en España de 25 a 34 años tiene estudios superiores, 13 puntos más que los hombres* https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-55-mujeres-espana-25-34-anos-tiene-estudios-superiores-13-puntos-mas-hombres-20220124112751.html (Consulta: 03/11/2023).

superiores en España es mayor que la de mujeres, pero a medida que disminuye la edad, aumenta la diferencia en el porcentaje de universitarios en favor de las mujeres. Este hecho se traduce en un incremento en los niveles de cualificación en comparación con el de los hombres, justificando quizá de esta forma el aumento de la presencia de la mujer de manera general en el ámbito laboral y más específicamente en la alta dirección.

Según los datos extraídos del Informe Women in Business 2023, la proporción de mujeres en altos cargos directivos a nivel mundial se sitúa en un 32,4% en 2023, por encima del 30% que se considera necesario para conseguir un cambio significativo[8].

Gráfico 1. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos a nivel global

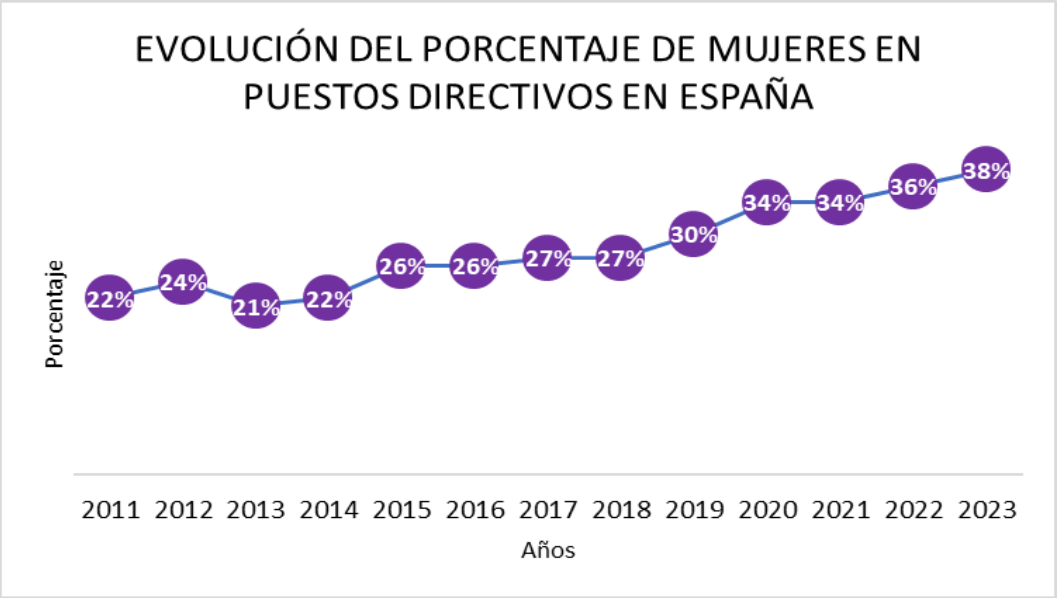


Fuente: GRANT THORNTON. Women in Business 2023. Gráfico de elaboración propia

[8] GRANT THORNTON. (2023). *Un impulso hacia la paridad*. *Women in Business*. https://especiales.grantthornton.es/iframes/wib2023/?_gl=1*lqdpn8*_ga*NTc2MzczMTAwLjE3MDU2NjkzODI.*_ga_JLRBBJ6PTP*MTcwNjU0MzUzNi40LjEuMTcwNjU0MzU0Ni41MC4wLjA. (Consulta: 4/11/2023).

Si comparamos los últimos datos aportados por el Informe Women in Business 2023 con los emitidos en 2021[9] y 2022[10], España ha aumentado el porcentaje en dos puntos y actualmente se sitúa en el 38% de los puestos de alta dirección ocupados por mujeres, posicionándose así en una situación ventajosa para cumplir con el objetivo marcado por Naciones Unidas en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2025, establecido en el 40%. De esta forma, España alcanza un hito histórico y se sitúa como segundo país de la Unión Europea con mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos.

Gráfico 2. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España



Fuente: GRANT THORNTON. Informe Women in Business 2023. Gráfico de elaboración propia

Según indica el informe[11], "los motivos aparentes de esa evolución han sido la necesidad de reconfiguración de modelos de trabajo, culturas corporativas y

[9] GRANT THORNTON. (2021). *Una Ventana de oportunidades*. *Women in Business*. https://www.grantthornton.es/contentassets/8de773fd3af14a279d73fbbb03d471b1/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf (Consulta: 8/11/2023).

[10] GRANT THORNTON. (2022). *La era del talento diverso*. *Women in Business*. https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2022/informe-women-in-business-2022-la-era-del-talento-diverso-grant-thornton.pdf (Consulta: 8/11/2023).

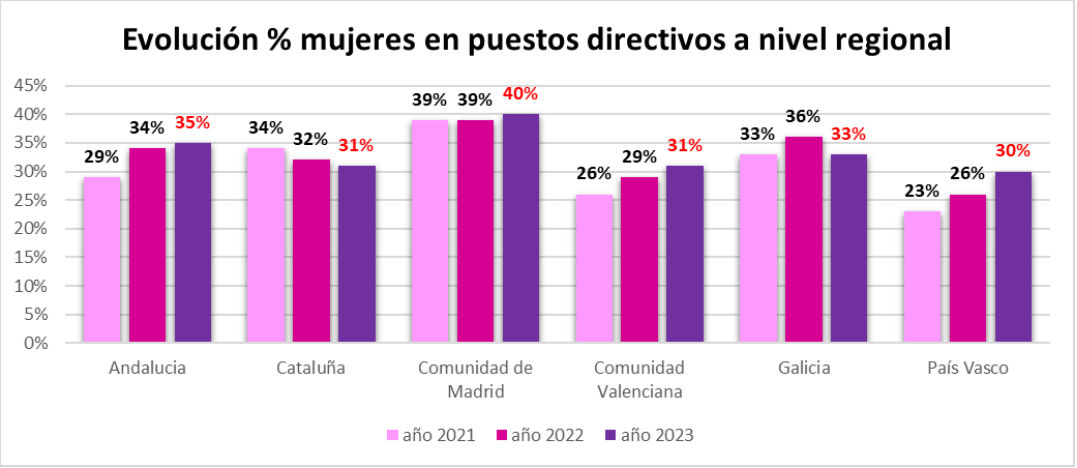
[11] GRANT THORNTON. (2022). *La era del talento diverso. Women in Business*. Op. cit.

perspectivas en torno a la diversidad, la inclusión e igualdad y la aplicación de políticas efectivas tomadas en los últimos años debido al impacto económico del COVID-19".

Quizá otro de los motivos del incremento de la presencia femenina en puestos "cumbre", se debe a un "cambio provocado por un aumento de mujeres con estudios superiores (universitarios) y por ello, en el mundo laboral", según el informe Women as Leaders[12].

Si analizamos algunas de las comunidades autónomas, observamos que existe una tendencia al alza en el porcentaje de mujeres en equipos directivos, si bien es cierto que se observa un ligero retroceso en comunidades como Cataluña y Galicia.

Gráfico 3. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos a nivel regional



Fuente: Informe Women in Business 2021, 2022 y 2023 de Grant Thornton. Gráfico de elaboración propia

En último lugar, en el aspecto referente a las áreas que ocupan las mujeres en cargos directivos en España, podemos afirmar que:

[12] PwC, ISOTES. (2014) *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género. Women as Leaders*. https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf (Consulta: 18/11/23).

- Los puestos relacionados con la dirección financiera y dirección de recursos humanos son los más feminizados.

- Sigue existiendo la necesidad de incrementar la presencia femenina en puestos tradicionalmente reservados a los hombres, como son la tecnología, operaciones y marketing.

- Según muestra la evolución, la presencia de la mujer en ciertos puestos directivos es superior al 40%, lo que es un buen indicador del progreso de nuestro país y permite concluir que España está cada vez más comprometida con la igualdad laboral.

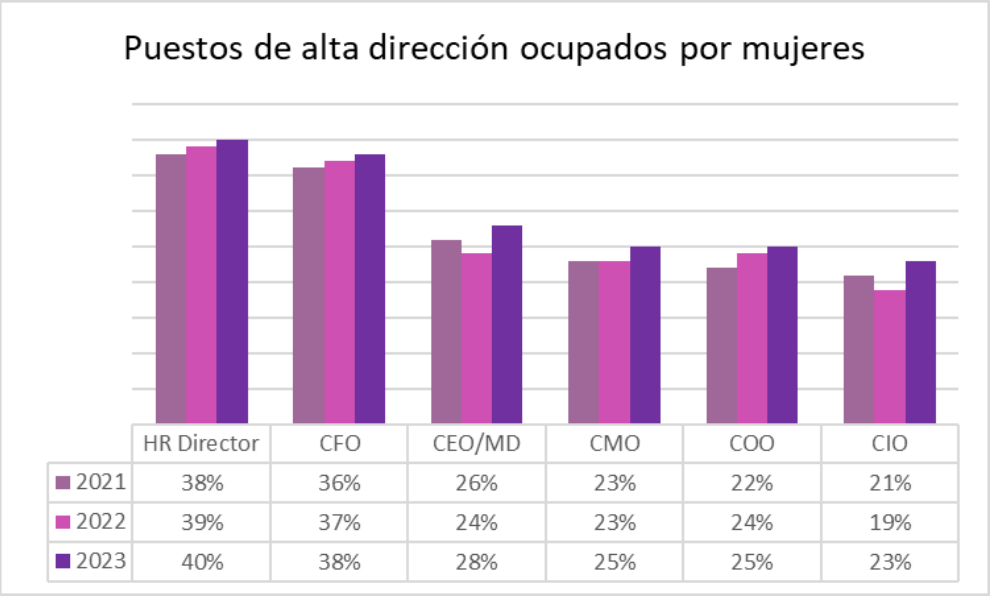
Gráfico 4. Áreas de cargos directivos ocupados por mujeres en España

Fuente: Informe Women in Business, 2022 y 2023 de Grant Thornton. Gráfico de elaboración propia

- Aun así, es necesario seguir dando visibilidad a la existencia de este concepto, concienciando a la población presente y futura. Los principales agentes económicos (empresas) causantes de esta situación de discriminación deben comprometerse fuertemente y seguir desarrollando estrategias efectivas que permitan revertir totalmente esta situación de desigualdad, lo antes posible.

Si analizamos la comparativa de los cargos ocupados por mujeres en la alta dirección a nivel global durante los años 2021, 2022 y 2023, observamos que en términos generales se ha producido una proliferación de la mujer en los cargos de alta dirección, tal y como muestra el gráfico siguiente.

Gráfico 5. Puestos de alta dirección ocupados por mujeres



	HR Director	CFO	CEO/MD	CMO	COO	CIO
2021	38%	36%	26%	23%	22%	21%
2022	39%	37%	24%	23%	24%	19%
2023	40%	38%	28%	25%	25%	23%

Fuente: Informe Women in Business 2023. Grant Thornton. Gráfico de elaboración propia

Según afirmaciones recogidas en el Informe Women in Business 2023[13], el porcentaje de directoras ejecutivas y generales ha aumentado en 13 puntos desde el año 2019, situándose como la subida más fuerte.

Katerina KOULORI, responsable de Cultura y Experiencia de las Personas en Grant Thornton (Grecia), afirma: “En nuestro caso, los cambios en el marco legislativo han abierto las puertas de algunos puestos hasta ahora ocupados por hombres y el trabajo híbrido también ha influido, ya que ha reducido el sesgo en la contratación para estos puestos”[14].

[13] GRANT THORNTON. (2023). *Un impulso hacia la paridad. Women in Business*. Op. cit., pág 18.

[14] KOLOURI, K. (2023). *Un impulso hacia la paridad. Women in Business*. Op. cit.

Y efectivamente, si analizamos la presencia de la mujer en altos cargos directivos observamos que es una variable que se ve influenciada por el modelo de trabajo implantado en las empresas “middle-market”[15], pues aquellas empresas que adoptan un modelo híbrido de trabajo (presencial y a distancia) poseen más mujeres en la alta dirección que las empresas con un modelo exclusivamente presencial.

Quizá promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada mediante modalidades de trabajo virtual y flexible sea la razón principal de la presencia de la mujer en la dirección.

[15] Empresa middle-market: es una empresa que se encuentra en un punto intermedio entre las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y las grandes corporaciones. Poseen un umbral de facturación de entre 50 y 500 millones de euros anuales y cuentan con un máximo de 250 trabajadores. Suelen tener una presencia regional o nacional sólida y en muchos casos son líderes en sus respectivos mercados.

3. REGIMEN JURIDICO APLICABLE

3.1 Marco normativo internacional sobre desigualdad de género

La desigualdad de género está evolucionando con el tiempo, motivado en gran medida por la aprobación de innumerables disposiciones legales a favor del derecho fundamental de la igualdad ante la ley.

En 1945 se firma la Carta de las Naciones Unidas. Fue el primer documento a nivel internacional que contenía medidas para la consecución de la igualdad y supuso el punto de partida para la internacionalización de los Derechos Humanos. En él se reconocía el derecho a la igualdad sin distinción de sexo. Esta Carta, mostraba el principio de igualdad y de no discriminación e instaba a los Estados a la consecución del mismo. Concretamente su artículo 55c y artículo 56[16], insta a que las naciones deben fijar los instrumentos necesarios para promover este principio.

Años más tarde, la primera norma internacional que estableció que "todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos" fue La Carta Magna de la Humanidad o Declaración Universal de Derechos Humanos, concretamente en su artículo 2. Fue aprobada el 10 de diciembre de 1948 en París por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Contiene 30 artículos y concretamente en sus artículos 1, 2 y 7 declaró que "toda persona tiene todos los derechos y libertades consagradas en esta declaración, sin distinción alguna por razón de raza, color, sexo…".

Conscientes de la incorporación y participación de la mujer en el ámbito laboral, se elaboran diversos convenios por la Organización Internación del Trabajo (OIT) con el fin de avanzar en la consecución del principio de igualdad en material laboral. Destacan en de 1951 sobre igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina por un trabajo de igual valor[17] (Trabajo, s.f.), el de 1958 sobre discriminación

[16] ONU. 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.

[17] OIT. Convenio de la Organización Internacional del Trabajo. Convenio 100, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor. Artículo 1.

en materia de empleo y ocupación[18] (Organización Internacional del Trabajo, s.f.) y el del año 1985 sobre igualdad de oportunidades de trato entre trabajadores[19] (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

En 1975 se celebró la primer Conferencia Mundial Internacional de la Mujer en Ciudad de México, sobre la condición social y jurídica de la mujer. En ella se recordó a la comunidad internacional que la discriminación contra la mujer continuaba siendo un problema persistente en el mundo. Concretamente, se abordaron tres objetivos: plena igualdad de género y eliminación de la discriminación de género, la integración y participación plena de la mujer en el desarrollo y una mayor contribución de las mujeres al fortalecimiento de la paz mundial.

El 18 de diciembre de 1979, 31 años después de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). El tratado, en su preámbulo, reconoce explícitamente que "las mujeres siguen siendo objeto de importantes discriminaciones" y subraya que esa “discriminación viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana". Según el artículo 1, por discriminación se entiende "toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo… en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera"[20].

La Convención afirma positivamente el principio de igualdad al pedir a los Estados Partes que tomen "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 y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre" (artículo 3).

Otro cometido general de la Convención es el reconocimiento formal de que la cultura y tradición se manifiestan en estereotipos, normas y hábitos que ejercen

[18] OIT. Convenio de la Organización Internacional del Trabajo. Convenio 111, sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación.

[19] OIT. Convenio de la Organización Internacional del Trabajo. Convenio 156, sobre los trabajadores son responsabilidades familiares.

[20] Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer. (1978) Artículo 1. https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women

múltiples limitaciones al adelanto de la mujer. También en el preámbulo de la Convención destaca "que para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional tanto del hombre como de la mujer en la sociedad y en la familia". En consecuencia, los Estados Partes están obligados a coadyuvar a la modificación de los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres para eliminar "los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres"[21]

En 1980 tuvo lugar la segunda Conferencia mundial sobre la mujer en Copenhague, Dinamarca. En esta conferencia se reconoce la existencia de discrepancias entre los derechos que tenía la mujer y su capacidad para ejercerlos, y se identificaron tres ámbitos en los que se precisaba intervenir: igualdad de acceso a la educación, igualdad de acceso a las oportunidades de empleo e igualdad de acceso a servicios de salud adecuados. Como conclusión al avance conseguido durante los cinco años desde la Conferencia de México fue que “muchos países han realizado esfuerzos importantes, emprendido una serie de actividades y medidas y mecanismos institucionales y administrativos establecidos para integrar a la mujer en el desarrollo"[22].

La tercera Conferencia Mundial sobre la mujer se desarrolló en Nairobi, Kenia. El objetivo fue evaluar los logros del decenio (1976-1985), los cuales revelaron ciertas mejorías, pero limitadas a un cierto número de mujeres, "pese a los considerables progresos realizados y a la participación cada vez mayor de la mujer en la sociedad, las metas y los objetivos del decenio sólo se han logrado parcialmente”.[23] Finalmente, en esta conferencia se aprobó un documento con estrategias diseñadas para mejorar la integración y situación de la mujer en todos los aspectos del desarrollo.

---

[21] Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer. (1978) Artículo 5. https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women

[22] ONU. Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer 14 a 30 de julio de 1980, Copenhague, Dinamarca.

[23] ONU. Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz 15 a 26 de julio de 1985, Nairobi, Kenia.

En septiembre de 1995 se celebró en Beijing, China, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer cuyo objetivo era la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en todos los ámbitos. Fue la conferencia más importante de las cuatro celebradas entre 1975 y 1995, y supuso un punto de inflexión al reconocer que todas las relaciones sociales entre hombres y mueres tenían que ser reevaluadas. Sólo de esta forma se lograría que las mujeres ocuparan el lugar que les correspondía como participantes en la sociedad en condiciones de igualdad con el hombre en todos los aspectos de la vida.[24]

Cinco años después de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing, la Asamblea General de la ONU celebró su 23° período extraordinario de sesiones, para llevar a cabo un examen y una evaluación de la aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, así como estudiar posibles medidas e iniciativas futuras. La conclusión a la que se llegó fue que, aunque había habido grandes avances, seguía siendo necesario trabajar más para la aplicación de la Plataforma de acción, y reveló que no se habían producido avances importantes con respecto a la distribución equitativa de la toma de decisiones en las estructuras políticas a nivel nacional e internacional, pues en la mayoría de los países del mundo la representación de la mujer seguía siendo baja.[25]

3.2 Marco normativo a nivel europeo

El 1 de Julio de 1999 entra en vigor la Carta Social Europea de 1996. Con este documento se pretende que todo individuo tenga los mismos derechos y oportunidades vinculados al empleo, la vivienda, la salud, la educación, la no discriminación… Concretamente, en su artículo 4.3 se “reconoce el derecho de los trabajadores de ambos sexos a una remuneración igual por un trabajo de igual valor”. En el apartado

[24] ONU. *Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer*, 4 a 15 de septiembre de 1995, Beijing, China.

[25] ONU. 23° período extraordinario de sesiones de la Asamblea General, 5 a 9 de junio de 2000, Nueva York, Estados Unidos.

10 también se refiere a la formación profesional de todos los jóvenes sin distinción de sexo y, por último, en su artículo 20 se aborda el punto más relevante sobre el aspecto laboral, el derecho de igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y profesión, sin distinción de sexo.

La Carta de los derechos Fundamentales de la Unión Europea[26], en su título III dedicado a la Igualdad, el artículo 21.1 se refiere al principio de igualdad y no discriminación: "Se prohíbe toda discriminación, y en particular la ejercida por razón de sexo, raza, color, orígenes étnicos o sociales, características genéticas, lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual".

En su artículo 23, referido a la igualdad entre mujeres y hombres se establece que deberá garantizarse la igualdad en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución. El principio de igualdad no impide el mantenimiento o la adopción de medidas que supongan ventajas concretas en favor del sexo menos representado.

Interesante resulta también el artículo 33 sobre vida familiar y profesional. Concretamente en su apartado 2 se reconoce el derecho de cualquier persona a poder conciliar la vida familiar y profesional, protegiéndola ante cualquier despido por causas relacionadas con la maternidad o el derecho a un permiso remunerado por maternidad

Asimismo, el Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea de 1957, establecía el derecho a la igualdad retributiva entre mujeres y hombres para un mismo trabajo hecho que, refleja de nuevo el esfuerzo por proteger la igualdad de trato y sin discriminación por razón de sexo, y deja constancia que es un objetivo a conseguir por parte de la Unión Europea.

Por otra parte, tal y como señala CUBELLS TORRES[27] "el tratado de la Unión Europea (llamado tratado de Maastricht) junto con el Tratado de Funcionamiento de la

[26] Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea. 30 de marzo 2010. https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00389-00403.pdf

[27] CUBELLS TORRES, A. (2017). *Aplicación del Principio de Igualdad entre hombres y mujeres en el sector público*. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/110757/Cubells%20%20Aplicaci%C3%B3n%20del%20principio%20de%20igualdad%20entre%20hombres%20y%20mujeres%20en%20el%20sector%20p%C3%BAblico.pdf

Unión Europea y la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea (CDF) son los tres documentos que configuran la constitución material de la Unión Europea".

El Tratado de la Unión Europea[28] (TUE), firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992, entró en vigor en 1993, concretamente el 1 de noviembre. En él encontramos innumerables connotaciones sobre igualdad. Concretamente, su artículo 2 se refiere a "la igualdad", "la no discriminación" y "la igualdad entre mujeres y hombres". En su artículo 6 se reconocen derechos, libertades y principios ya enunciados en la CDF. El artículo 3.3 cita textualmente: "la Unión combatirá la exclusión social y la discriminación" y "fomentará la igualdad entre hombres y mujeres". Por último, el artículo 21.1 constata el principio de igualdad en la acción exterior de la Unión, junto a la dignidad de las personas y el respeto de los derechos humanos y queda evidenciada que toda actuación de la UE está orientada por el principio de igualdad.

El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), aunque posee el mismo rango jurídico que el TUE, tiene una aplicación más frecuente y visible, ya que desarrolla las disposiciones del TUE. En lo referente a la igualdad, el TFUE planteó un nuevo concepto, la transversalización de la perspectiva de género, como un proceso de valoración de implicaciones que conlleva cualquier acción planificada sobre los hombres y las mujeres, ya sea referente a legislación, programas o políticas en todas las áreas y a todos los niveles. Concretamente, consiste en una estrategia para que las preocupaciones y experiencias de las mujeres al igual que las de los hombres, se contemplen a la hora de diseñar, poner en marcha, controlar y evaluar las políticas en todas las esferas, de forma que tanto mujeres como hombres puedan beneficiarse y no se contemple desigualdad.

El TFUE[29], dispone en su artículo 8: "En todas sus acciones, la unión fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad". Además, en su artículo 153 se fundamentan las medidas de la Unión europea para la igualdad de oportunidades y de trato relativas al empleo, y, por último, en su artículo 157 reconoce el principio sobre igualdad retributiva entre hombres y mujeres por igual trabajo.

---

[28] Tratado de la Unión Europea. Versión consolidada. 30 de marzo 2010. https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00013-00046.pdf

[29] Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00047-00199.pdf

La CDF del año 2007[30] es un documento histórico, de gran relevancia en materia de derechos humanos. Los derechos, libertades y principios se enuncian en el artículo 6 de la misma. Concretamente, en su Título III, en los artículos 20-26 aparecen directas referencias a la igualdad, al principio de no discriminación, al reconocimiento de la diversidad cultural, religiosa y lingüística y específicamente, a la "igualdad entre mujeres y hombres" en el artículo 23, garantizándose en todos los ámbitos, lo que incluye el trabajo, empleo y retribución.

En aplicación y desarrollo de los tratados, la UE, ha aprobado trece directivas sobre igualdad de género vinculantes para todos y cada uno de los Estados miembros. En ellas se regulan aspectos relativos a la igualdad de trato entre hombres y mujeres, retribuciones laborales… Además, ofrecen una especial protección a mujeres en situaciones de especial vulnerabilidad. Destacamos alguna de las más importantes:

- 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.[31]

- La Directiva 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992[32], relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en período de lactancia. De igual forma, esta directiva regula el permiso de maternidad, así como la discriminación en el trabajo.

- La 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

[30] Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. DOUE, núm. 303, de 14 de diciembre de 2007. Título III, artículos 20-26. https://www.boe.es/doue/2007/303/Z00001-00016.pdf

[31] Directiva 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 mayo de 2023. DOUE. nº.132. https://www.boe.es/doue/2023/132/L00021-00044.pdf

[32] Directiva 92/85/CEE del Consejo, 19 de octubre de 1992. (pág. 1-8). DOCE» núm. 348, de 28 de noviembre de 1992. https://www.boe.es/doue/1992/348/L00001-00008.pdf

de igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.[33]

3.3 Marco normativo estatal

Aparece en gran número de artículos de la Constitución Española (CE) el término igualdad. Lo encontramos por primera vez en su Título Preliminar, concretamente en el artículo 1.1,[34] y más tarde en su artículo 9.2[35] donde emana la obligación por parte de los poderes públicos de fomentarla de manera real entre todos los ciudadanos y ciudadanas.

La palabra igualdad, aparece en otros artículos dentro de la CE como el 23.3, 31.1, 32.1 y 39.2. De esta forma, se constata que el concepto de igualdad es un principio que en nuestra Constitución alcanza diversos ámbitos.

Aparece nuevamente el concepto de igualdad en el artículo 14 de la CE, donde quizá sea el artículo más importante de nuestra Carta Magna, al prohibir explícitamente cualquier discriminación por razón de sexo[36] : "Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social". El objetivo que se pretende alcanzar es la eliminación de cualquier situación de inferioridad en la que se encuentra la mujer. Es, por tanto, un derecho fundamental de todos los

[33] 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 (refundición). DOUE» núm. 204, de 26 de julio de 2006, páginas 23 a 36. https://www.boe.es/doue/2006/204/L00023-00036.pdf

[34] C.E. Título Preliminar, artículo 1.1: "España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político".

[35] C.E. Título Preliminar, artículo 9.2: "Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social".

[36] C.E. Título I, capítulo II, artículo 14: "Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social".

ciudadanos y además supone una limitación de toda actuación de los poderes públicos ante nuestro ordenamiento jurídico.

Profundizando en el artículo 14, se pueden observar 2 cláusulas. Una más genérica, “los españoles son iguales ante la ley”, se entiende que quedan incluidos tanto hombres como mujeres, y una segunda más concreta en la que aparece el término “no discriminación” ya sea por razón de sexo, condición social… Observamos la estrecha vinculación entre igualdad y discriminación. La principal causa por la que se incluye el término sexo en la ley es para corregir la inferioridad en derechos que tenía la mujer frente al hombre. Esta diferencia sexual supone una asignación de roles que, sin valorar la formación intelectual de la mujer, la perjudican y discriminan, construyendo un status favorable para el hombre. “La discriminación de la mujer contiene todos los componentes de la visceralidad, de tal forma que las progresivas modificaciones legales para su protección y las tajantes prohibiciones legales de ser discriminada, se han manifestado en muchas ocasiones insuficientes frente al arraigo social que tiene la distinción entre el hombre y la mujer”.[37]

Siguiendo las directrices marcadas por la CE, se elabora la ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo de 2007 (LOIMH), para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, la cual, pretende erradicar tanto la discriminación directa (por razón de sexo) como la indirecta (a través de una situación aparentemente neutra, pone en desventaja particular a personas de un sexo frente a otro) por razón de sexo y promover la igualdad entre hombres y mujeres en ámbitos distintos al empleo, como por ejemplo listas electorales, nombramientos de los poderes públicos, conciliación de la vida personal, familiar y laboral… .

En su artículo 1.1 la LOIMH establece que “las mujeres y los hombres son iguales en dignidad humana, e iguales en derechos y deberes”. Este artículo abarca la igualdad de trato y también la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a través de la eliminación de la discriminación hacia la mujer con el fin de alcanzar una sociedad más solidaria, más democrática y, por tanto, más justa.

---

[37] BERLANDO GARIN, B., GABREGAT MONFORT, G., SEVILLA MERINO, J. y GARCÍA CAMPÁ, S. (2017). *Libro violeta de la función pública valenciana. Garantizar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en la Ley de la función pública valenciana*. Generalitat Valenciana. Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas democráticas y libertades públicas. p.19. https://ivap.gva.es/documents/167184957/168043689/Libro+violeta+de+la+funci%C3%B3n+p%C3%BAblica+valenciana/9c7e45c3-365d-4a6f-a13d-6b459a03d69c

Respecto al ámbito de actuación, en el artículo 2 se establece que afectará a toda persona, que se encuentre en territorio español, independientemente de su nacionalidad. De tal forma que toda persona gozará de los derechos sobre la igualdad de trato y de la prohibición de discriminación por razón de sexo.

"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"[38].

Como venimos observando, la igualdad entre hombres y mujeres constituye un principio jurídico universal, constatado tanto en la legislación internacional como en la europea. Pero solo con este reconocimiento no basta, pues seguimos apreciando en la sociedad actual una desigualdad de trato y por tanto discriminación hacia la mujer. Resulta necesario la elaboración de un nuevo texto articulado integral y transversal en materia de empleo y ocupación, que contenga las garantías necesarias para hacer efectivo tal principio, con base en los artículos 9.2 y 14 de la Constitución Española."

Con el fin de reforzar la LOIMH se elabora el Real Decreto Legislativo 2/2015 de 23 de octubre[39]por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del estatuto de los trabajadores (TRET) el cual establece en el artículo 4.2 (sección 2ª sobre los derechos y deberes laborales básicos) el derecho a no ser discriminados directa e indirectamente para el empleo por razones de sexo.

Serán considerados nulos y por tanto sin efecto, los pactos individuales, cláusulas de convenios colectivos y decisiones del empresario que, en materia de empleo, retribución, jornada y otras condiciones laborales, supongan situaciones de discriminación directa o indirecta por razones de sexo (artículo 17.1 del TRET).

En el artículo 24.1, el TRET establece criterios a seguir para promover ascensos en la organización, sin ausencia de discriminación entre mujeres y hombres en el proceso. A su vez, dispone que podrán establecerse medidas de acción positiva dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación ya existentes.

---

[38] Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE, nº 71. artículo 3. https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf

[39] Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, artículo 4.2. https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf

Buscando otorgar a la sociedad un marco jurídico que permita dar un paso más hacia la plena igualdad, se produce la aprobación y entrada en vigor del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo[40], de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. En él se establece la obligatoriedad de incorporar planes de igualdad en las empresas que cuenten con 50 trabajadores o más, independientemente de su naturaleza pública o privada. Este plan de igualdad deberá contener como mínimo las siguientes áreas:

1. Proceso de selección y contratación
2. Clasificación profesional
3. Formación
4. Promoción profesional
5. Condiciones de trabajo
6. Planes de conciliación laboral
7. Infrarrepresentación femenina
8. Retribuciones
9. Prevención del acoso sexual y por razón de sexo

La vigencia de estos planes será de 4 años, pudiéndose reducir a 2 y el nuevo plan deberá incorporar medidas para mejorar el anterior plan, incorporando nuevas líneas de actuación con objetivos realistas y medidas para evaluar su eficacia. Como vemos se trata de otra medida para intentar erradicar la desigualdad existente entre hombres y mujeres en cuanto a retribución, acceso a puestos directivos, etc.

3.4 Marco normativo autonómico en la Comunitat Valenciana

El principio de igualdad en la Comunidad Valenciana (CV) se rige por la normativa autonómica, el Estatuto de Autonomía, norma básica de la CV que fue aprobada en 1982. En el año 2006, el derecho a la igualdad de la mujer sufre un cambio de paradigma y alcanza un amplio reconocimiento.

[40] 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. https://www.boe.es/buscar/pdf/2019/BOE-A-2019-3244-consolidado.pdf

Remarcamos algunos de los artículos más importantes del Estatuto de la CV referentes a los principios fundamentales, como por ejemplo el artículo 8.1, el cual establece que “los valencianos y valencianas, en su condición de ciudadanos españoles y europeos, son titulares de los derechos, deberes y libertades reconocidos en la CE y en el ordenamiento de la UE y en los instrumentos internacionales de protección de los derechos humanos, individuales y colectivos, en particular, en la Declaración Universal de Derechos Humanos; en los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; en la Convención Europea de Derechos del Hombre y Libertades Fundamentales, y en la Carta Social Europea”. El artículo 8.2, establece que “los poderes públicos valencianos están vinculados por estos derechos y libertades y velarán por su protección y respeto, así como por el cumplimiento de los deberes”.

El artículo 10.3 establece la igualdad de derechos de hombres y mujeres en todos los ámbitos y en particular en materia de empleo y trabajo. Y según dispone en el 10.4, será “la Generalitat en el marco de sus competencias quien promoverá las condiciones necesarias para que los derechos sociales de los ciudadanos valencianos sean de aplicación real y efectiva”.

Siguiendo las directrices marcadas en el Estatuto de la CV, la ley 9/2003, de 2 de abril, para la igualdad de mujeres y hombres de la CV permite el desarrollo en materia de igualdad en la CV y tiene como objetivo establecer medidas y garantías para la eliminación de la discriminación y la consecución de la igualdad en el territorio valenciano. Algunas de las actuaciones y normas tienen carácter preceptivo (obligatorias) mientras que otras solo de fomento (incentivan).

Las medidas sobre igualdad referentes al ámbito laboral, han cobrado importancia conforme se ha producido la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Sin embargo, con el fin de incidir en el bienestar de la ciudadanía, estas medidas deben abarcar no solo el acceso al empleo, sino contemplar otras como la retribución, las condiciones laborales, la promoción o la posibilidad de compatibilizar la vida personal, familiar y laboral.

3.5 Jurisprudencia

Las sentencias del Tribunal Supremo (STS) muestran el modelo de sociedad actual. En ella se observan diversas actuaciones de discriminación hacia la mujer que han sido corregidas en los distintos órdenes jurisdiccionales por el alto tribunal. Es en la Sala de lo Social donde se pueden apreciar algunas de estas situaciones. Veamos algunos casos:

La STS 3120/2011, de 19 de abril de 2011 estimó el recurso de casación y señaló que la práctica carecía de justificación objetiva y resultaba contraria al principio de no discriminación por razón de sexo.[41]

El 18 de julio de 2011, la STS 5798/2010, apuntaba la situación de discriminación en el ámbito de promoción laboral. El Tribunal Supremo, desestimaba el recurso de una empresa y apreciaba discriminación indirecta por razón de sexo en la promoción profesional y, más concretamente, en el pase a las categorías de coordinador y de mando.[42]

El Tribunal Supremo también ha analizado situaciones de discriminación, por incremento de la brecha salarial, a través de los pluses como muestra la STS 1908/2014 donde la Sala no apreció justificación objetiva y razonable de esa disparidad del plus, pese a encontrarse hombres y mujeres en el mismo nivel salarial IV del Convenio Colectivo aplicado.[43]

---

[41] STS 3120/2011: "La práctica empresarial de imponer a ATS y auxiliares de enfermería de planta y consultas externas falda, delantal, cofia y medias, sin posibilidad de optar por el conocido pijama sanitario de dos piezas, pantalón y chaqueta, que llevan los trabajadores masculinos de su misma categoría y actividad carece de justificación objetiva y resulta contraria al principio de no discriminación por razón de sexo". https://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&databasematch=TS&reference=5994181&links=%2216%2F2009%22&optimize=20110606&publicinterface=true

[42] STS 5798/2011: "discriminación en la promoción profesional y, más concretamente, en el pase a las categorías de coordinador y de mando. En el ascenso a esas categorías, la sentencia constataba una desproporción adversa para las mujeres. Esos puestos más altos eran ocupados principalmente por hombres, en porcentajes muy superiores a los cubiertos por mujeres. Y la justificación ofrecida por la empresa de ese resultado no resultó bastante para fundar objetivamente su proceder. https://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&databasematch=TS&reference=6134165&links=%22133%2F2010%22&optimize=20111003&publicinterface=true

[43] STS 1908/2014: "la Sala apreció discriminación retributiva indirecta por razón de sexo que afectaba a un "plus voluntario y absorbible" porque, a diferencia de lo que sucedía en otros departamentos con mayoría de hombres (camareros de bares y de cocina), la cuantía del plus

para las llamadas “camareras de pisos” era sensiblemente inferior y en esa categoría solo trabajaban mujeres”. https://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&databasematch=TS&reference=7084867&links=%222328%2F2013%22&optimize=20140602&publicinterface=true

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Introducción

La limitación de las mujeres al cuidado de la familia y a las tareas del hogar, ha supuesto una dificultad para el acceso y la estabilidad de estas en el mundo profesional en condiciones de igualdad con los hombres.

Aunque como hemos visto a lo largo de este trabajo en los últimos años las mujeres han aumentado su presencia en el mercado laboral unido a niveles educativos superiores, esta no ha venido con mejores y mayores condiciones de permanencia y de calidad del empleo, ya que siguen condicionadas al doble rol que ejercen en la sociedad —productivo y reproductivo. Según MEZA MARTINEZ[44], "esto hace que deban enfrentarse a formas desiguales en la incorporación en el mercado laboral remunerado.

Aunque las mujeres posean las mismas competencias profesionales, el trato que reciben en cuanto a las oportunidades de conseguir un empleo o mejorar las condiciones laborales ya existentes es inferior, al igual que sucede con otras poblaciones discriminadas por raza, religión, preferencia sexual, etc.[45]

4.2 Segregación laboral

La Organización Mundial del Trabajo define la "segregación ocupacional" como un signo de desigualdad por el cual hombres y mujeres se distribuyen de manera desigual entre profesiones o ámbitos económicos. Este reparto desigual es consecuencia de características personales como el género, la raza, la orientación sexual y se traduce

[44] MEZA MARTÍNEZ, C. (2018). "Discriminación laboral por género una mirada desde el efecto techo de cristal". *Equidad y Desarrollo,* vol.1, nº32. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1280&context=eq

[45] BAQUERO MELO, J., CUATAQUI, J. y SARMIENTO, L. (2002). "Un marco analítico de la discriminación laboral". *Economía,* nº 8. https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/dfb4edbb-cc3c-4e7a-9b76-7f305004df68/content

en una desigualdad en cuanto a las oportunidades de empleo, remuneración y condiciones laborales.

La segregación ocupacional es la tendencia a que se propicie una distribución discordante de determinadas ocupaciones o sectores laborales entre mujeres y hombres[46].

Este concepto ha sido muy estudiado por diversos autores. ANKER[47] afirmaba que la segregación ocupacional por sexo era un hecho común a nivel mundial, y que podía explicarse con base a tres teorías: capital humano (en la cual se expone que la mujer está menos cualificada que el hombre en ciertas profesiones), segmentación del mercado de trabajo (lo que hace que se reduzcan los salarios en las ocupaciones feminizadas) y la última basada en la mayor responsabilidad de la mujer para el cuidado de hijos.

Concretamente, se distinguen dos tipos de segregación laboral: la horizontal y la vertical. Ambas, están presentes, aunque en distinta medida, en todos los países de la Unión Europea.[48]

4.2.1 La segregación horizontal

La segregación horizontal hace alusión al hecho de que las mujeres se concentren en ocupaciones vinculadas con tareas femeninas. Según RUBIO[49], (Rubio, 2008) a

[46] BARBERA, T., DEMA, C., ESTELLES, S., y DEVECE, C. (2011). "Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal". *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XV Congreso de Ingeniería de Organización*. Cartagena, 7-9 de septiembre. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/organizacion_del_trabajo/986-995.pdf

[47] ANKER, R. (1998). *Gender and Jobs, Sex Segregation of Occupations in the World.* https://books.google.es/books?id=vqsq_qmyXvQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

[48] PARLAMENTO EUROPEO. *Informe sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea en 2018-2020*. Comisión de derechos de las mujeres e igualdad de género. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0315_ES.pdf (Consulta: 3/12/23)

[49] RUBIO, F. (2008). "Desigualtats de gènere en el mercat de treball". *La Bastida de Surt*, nº 1. https://www.surt.org/docs/surt_labastida1.pdf (Consulta: 6/12/23).

nivel europeo la presencia de mujeres predomina en sectores de asistencia sanitaria, servicios sociales, administración pública y educación.

En España, CEBRIAN LOPEZ & MORENO[50], manifiestan en su informe que "más de la mitad de las mujeres se aglutinan en cinco ramas del sector servicios. Concretamente, el 14, 4% en el comercio al por menor, el 11% a actividades sanitarias, veterinarias y servicios sociales, el 9,5% a hostelería, el 9,4% a otras actividades empresariales y el 9% a educación. Respecto a las ocupaciones, casi alrededor de la mitad se concentran en seis ocupaciones de "baja cualificación" (empleadas domésticas y personal de limpieza de interior de edificios, dependientes de comercio, trabajadores de servicios personales, trabajadores de servicio de restauración, técnicas de apoyo en gestión administrativa y auxiliares administrativas) y que el aumento del empleo femenino ha ido vinculado también de la segregación ocupacional, lo que se traduce en estereotipos y en la tipificación de ocupaciones como "femeninas" o "masculinas".

En conclusión, "existen tareas propias de uno y otro género, considerándose que hay trabajos remunerados "femeninos", cuyo ejercicio es adecuado para las mujeres, mientras que otros son impropios de ellas".[51]

4.2.2 La segregación vertical

Los puestos de mayor relevancia deberían lograrse en base a habilidades y capacidades, conocimientos, competencias y esfuerzos, pero en realidad son inalcanzables para la mayoría de las mujeres.

---

[50] CEBRIAN LOPEZ, I., MORENO, G. (2008). *La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español*. Departamento de Fundamentos de Economía e Historia Económica. Universidad de Alcalá. https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/367/121.pdf (Consulta: 15/12/23).

[51] GÓMEZ BUENO, C. (2001). *Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis*. Universidad de Granada. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n63-64/02102862n63-64p123.pdf (Consulta: 20/12/23).

Según ROLDAN y otros,[52] la segregación vertical supone la infrarrepresentación de las mujeres en los niveles más altos de las esferas profesionales, establecidas en función de retribución, prestigio, estabilidad profesional, responsabilidad…".

Independientemente del sector laboral estudiado, incluidos los más feminizados, es un hecho evidente que independientemente del tipo de trabajo desarrollado, la proporción de mujeres es menor a medida que se asciende en la escala jerárquica empresarial y, por tanto, su presencia en posiciones de poder y responsabilidad laboral es escasa. Esto estaría fundado quizá en el rol impuesto a la mujer socialmente, el cual la relaciona con la debilidad o delicadeza, mientras que a los hombres se les atribuyen roles de mayor capacidad y dureza.

En términos generales, apreciamos que los hombres que acceden a un trabajo considerado "femenino" alcanzan la cima empresarial, aun desarrollando su actividad en ambiente predominado por mujeres. Sin embargo, en el caso contrario, las mujeres no logran ascender más que un par de escalones en la jerarquía organizacional tanto para actividades generalmente "femeninas" como en trabajos considerados "masculinos" (desarrollados mayoritariamente por hombres).

En conclusión, la segregación vertical aleja a las mujeres de las posiciones de responsabilidad y poder, a pesar del incremento de su presencia en el mercado laboral y en los niveles de estudio, imposibilitando su desarrollo a nivel profesional.

4.3 Orígenes y causas de la segregación laboral

Numerosas teorías intentan explicar el fenómeno de la segregación desde diferentes enfoques, tanto en sus causas como en su persistencia, sin que exista un acuerdo entre los especialistas. Según FISCHER[53] "existe gran variedad de teorías al

[52] ROLDÁN GARCIA, E., LEYRA FATOU, B., CONTRERAS MARTINEZ, L. (2012*). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español*. Pág 45. https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6232/Segregacion_laboral.pdf?sequence=2 (Consulta: 21/12/23).

[53] NICOLÁS MARTÍNEZ, C., LÓPEZ MARTÍNEZ, M. y RIQUELME PEREA, P. (2010). *La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España*. Pág. 44. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/21985/1/LA%20SEGREGACI%C3%93N%20OCUPACIONAL.pdf

respecto, pero ninguna ofrece una explicación completa del problema de la segregación entre sexos".

De acuerdo con MATE GARCÍA & NAVA ANTOLÍN,[54] las teorías que explican la segregación laboral se clasifican en tres grupos: la vertiente neoclásica del capital humano, las teorías de la segmentación de los mercados de trabajo y las teorías no económicas o feministas. Veamos a continuación sus principales características.

4.3.1. La teoría del capital humano

La teoría del capital humano es la más conocida de todas y justifica la segregación laboral en la existencia de diferencias entre hombres y mujeres tanto en nivel de formación como en experiencia. Según SCHULTZ[55], este hecho supone oportunidades laborales distintas, por tanto, justifica la menor remuneración de las mujeres

La teoría justifica que los hombres ocupan mejores puestos de trabajo y perciben mayor retribución que las mujeres porque estos invierten mucho más en capital humano en comparación con las mujeres. Se extrae la idea, por tanto, de que los hombres disponen de mayor tiempo que las mujeres para invertir en su formación y promoción, ya que las mujeres por ende dan la prioridad de su tiempo al ámbito familiar, hecho que se traduce en una vida laboral más corta y discontinua.

Las mujeres realizan una menor inversión en capital humano respecto a los hombres, tanto "al inicio de su carrera profesional (menor nivel educativo) como en su experiencia profesional, que es reducida y no continua en el tiempo por las responsabilidades familiares que asumen", hecho que justifica según esta corriente teórica, que las mujeres perciban menor remuneración en comparación con los hombres porque su productividad es menor[56].

---

[54] MATÉ GARCÍA, J. y NAVA ANTOLÍN, L. (2002). "La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999". *Revista del Ministerio de trabajo e inmigración*, nº. 36. Págs. 79-94.

[55] SCHULTZ, T. (1985). *Invirtiendo en la gente: La cualificación personal como motor económico.* Barcelona: Ariel.

[56] ANKER, R. (1997). "La segregación profesional entre hombres y mujeres". *Revista internacional del trabajo.* vol. 116, nº3, págs. 343-370.

Según esta teoría, las mujeres sufren un deterioro de su capital humano mayor al de los hombres como consecuencia de las interrupciones sufridas durante su vida laboral, lo que se convierte en una barrera para reingresar al mercado laboral después de un determinado tiempo.

Un punto importante a considerar es la preferencia de los empresarios a la hora de contratar trabajadores (oferta del empleo). Cuando se requieren trabajos cualificados con altos niveles de estudios y de gran experiencia profesional, lo que habitualmente ocurre es que estos puestos se ofrezcan a hombres y no a mujeres[57].

Otras percepciones son el hecho de que contratar a una mujer tiene un coste más elevado para el empresario porque lleva consigo unos costes laborales indirectos (absentismo por responsabilidades familiares) en comparación con el hombre.

Finalmente, la teoría del capital humano ha sido muy criticada y actualmente no es candidata a justificar las diferencias existentes entre ambos sexos.

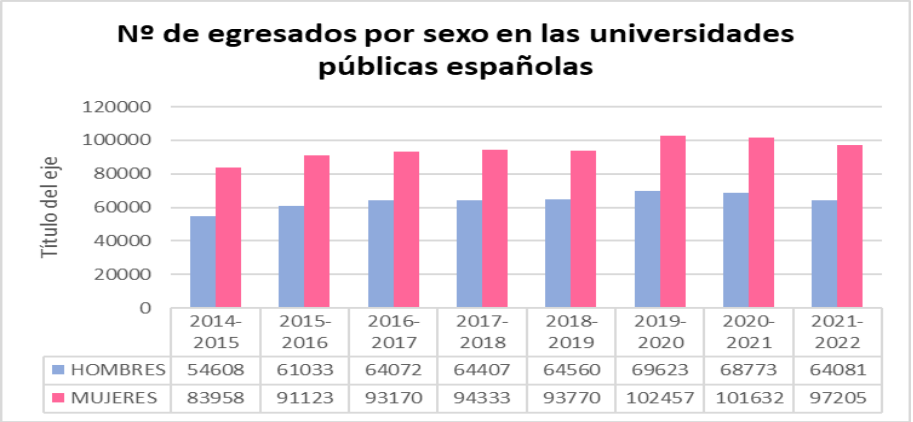
Según RIBAS BONED & SAJARDO MORENO[58] se "constata que las mujeres en la actualidad han aumentado mucho su nivel de educación hasta llegar o incluso sobrepasar el nivel conseguido por los hombres." Puede ser debido a la reducción del tiempo necesario para realizar las tareas del hogar gracias a los avances tecnológicos o para la atención de los hijos, debido al descenso de la natalidad.[59] Un ejemplo de ello son los siguientes gráficos:

[57] MATÉ GARCÍA, J. y NAVA ANTOLÍN, L. (2002). Op. cit.

[58] RIBAS BONED, M. y SAJARDO MORENO, A. (2005) "La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social y cooperativa". *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa,* nº. 50, págs. 77-104.

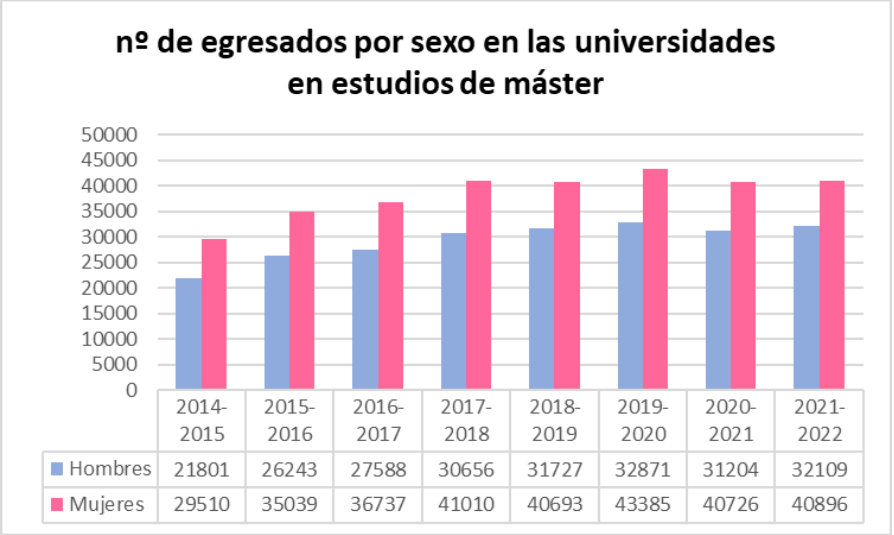
[59] ANKER, R., MERKAS, H. y KORTEN, A. (2003). "Gender-based occupational segregation in 1990'*". Work in Freedom. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_wp_18_en.pdf (Consulta: 27/12/23).*

Gráfico 6. Número de egresados por sexo en las universidades públicas españolas en titulaciones de grado



Fuente: Ministerio de Universidades. Gobierno de España Gráfico de elaboración propia

Gráfico 7. número de egresados por sexo en las universidades públicas españolas en titulaciones de máster.



Fuente: Ministerio de Universidades[60]. Gobierno de España. Gráfico de elaboración propia

[60] MINISTERIO DE UNIVERSIDADES. Series históricas de estudiantes universitarios desde el curso 2006-2007. Máster https://estadisticas.universidades.gob.es/jaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/EEU_2023/Serie/Master//l0/&file=HIS_Egr_Master_Rama_Univ.px

Parece claro el carácter obsoleto que representa esta teoría ya que el número de mujeres que terminan sus estudios universitarios y el número de mujeres que terminan sus estudios de máster es mayor que el de los hombres, y además es una tendencia que se mantiene en el tiempo.

4.3.2 Teorías de la segmentación de los mercados de trabajo

Estas teorías parten de la idea de que la segregación ocupacional y las diferencias salariales existentes entre hombres y mujeres ocurren por aspectos no competitivos en el mercado laboral. Es decir, el mercado de trabajo está fragmentado en dos y cada uno funciona de una manera, lo que hace que sea difícil para el trabajador pasar de uno a otro.

El modelo más conocido de segmentación del mercado laboral es el modelo de mercado de trabajo dual propuesto por DOERINGER Y PIORE en 1978. En este modelo, el mercado laboral se divide en el mercado primario, con puestos caracterizados por elevados salarios, estabilidad, oportunidad de avance y el mercado secundario, compuesto por puestos con bajos salarios inestabilidad y escasas oportunidades de ascenso[61].

Debido que los empleos del mercado primario son más estables, las empresas valoran mucho la experiencia profesional dentro de la empresa, y puesto que los hombres plantean menos interrupciones en su desarrollo laboral, ello favorece a este sexo a la hora de ocupar dichos puestos. Además, como las empresas dentro del mercado primario ofrecen mayores salarios, se aseguran a los trabajadores más cualificados y preferirán a los hombres que suelen tener mayor capital humano que las mujeres. Por ende, las mujeres quedan excluidas de este mercado primario, concentrándose en el mercado secundario con peores condiciones laborales.

[61] FERNANDEZ HUERGA, E. (2010). “La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro”. *Investigación económica,* vol. 69, 273, pág. 115-150. https://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v69n273/v69n273a4.pdf

4.3.3 Las teorías feministas

Estas teorías sostienen que la situación de desventaja que poseen las mujeres en el mercado laboral es un reflejo de la de subordinación que la sociedad y la familia les asigna.[62]

Para ANKER[63], "las preferencias en los trabajos a ocupar por parte de las mujeres, como a quienes contratar por parte de los empresarios, están influenciadas por aspectos socioculturales adquiridos que muestran una discriminación hacia la mujer y que clasifican los empleos en "femeninos y masculinos".

Por tanto, el problema de la segregación viene fundado por los estereotipos sociales, más concretamente por la visión machista que avala que el hombre está más capacitado para el desarrollo de determinados trabajos.

Es común en todos los países que se le otorgue la responsabilidad a la mujer en la realización de tareas domésticas y cuidado de hijos de forma exclusiva o principal, mientras que el sustento económico lo aporte el hombre[64].

De esta forma, se comprende porque las mujeres acaban teniendo menos formación y experiencia profesional que los hombres, hecho que conecta con la teoría del capital humano y que evidencia una retroalimentación entre la asignación del rol doméstico y la formación y experiencia profesional de la mujer.

Según RODRIGO[65], los argumentos relacionados con los factores socio culturales son los que se han impuesto para explicar la segregación ocupacional por razón de género.

En conclusión, todas estas teorías demuestran los obstáculos y dificultades a las que se someten las mujeres para promocionar y ascender laboralmente. Por consiguiente, emerge la metáfora del "techo de cristal" la cual alude a barreras a veces

---

[62] MATÉ GARCÍA, J. y NAVA ANTOLÍN, L. (2002). Op, cit.

[63] ANKER, R. (1997). Op, cit.

[64] RIBAS BONED, M. y SAJARDO MORENO, A. (2005). Op, cit.

[65] RODRIGO, L. (2015) "Determinantes del salario en Chile. Un análisis desde el paradigma de la reproducción social". *Revista internacional de Sociología.* Vol. 73, nº 3. https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/630/692 (Consulta: 29/12/23).

visibles y otras no tanto contra las que la mujer lucha a diario para llegar a ocupar altos cargos en la estructura organizacional.

4.4 El techo de cristal y la limitación del ascenso laboral para la mujer

4.4.1 Introducción

En 1978 Marilyn Loden, consultora de ámbito laboral en Estados Unidos, fue la primera persona en utilizar el término techo de cristal en el transcurso de una m la cual mesa redonda que abordaba el tema de la desigualdad laboral entre hombres y mujeres, refiriendo al término como barreras invisibles, culturales y no personales por las cuales las mujeres no alcanzaban puestos más elevados en la organización.

En 1986, HYMOWITZ Y SHCELLHARDT utilizaron por primera vez el término "techo de cristal" en el Wall Street Journal para hacer referencia a los obstáculos y trabas a las que se enfrentaban las mujeres cuando pretendían ascender laboralmente a un puesto de alta dirección o responsabilidad o cuando ya se encontraban en un puesto de estas características[66].

En un estudio realizado en 1987 denominado *Breaking the glass ceiling*, MORRISON, WHITE Y VELSOR definieron el techo de cristal "como una barrera transparente que impide que las mujeres se eleven por encima de un cierto nivel en las empresas[67].

En los años 90, diversos sociólogos y economistas se cuestionaban la razón por la cual las mujeres no accedían hasta la cumbre organizacional a pesar de tener una formación igual o superior a la de los hombres. Por este motivo, llegaron a la conclusión de que existencia cierta resistencia en el ascenso de ellas y así surgió el término techo de cristal, el cual existe en la escala más alta de la organización.

[66] UE Estudio. (2016). "El techo de cristal: el principal freno para el ascenso laboral de la mujer". *El Mundo*. https://www.elmundo.es/promociones/native/2016/09/28b/

[67] MURILLO ÁVILA, J. (2019). "¿Qué es el techo de cristal y por qué es importante destruirlo?". *Concilia2*. https://www.concilia2.es/techo_de_cristal/

También fue definido como mecanismo invisible pero discriminatorio para la mujer al establecer un límite en el ascenso profesional que difícilmente es capaz de sobrepasar según SEGERMAN-PECK[68].

Comúnmente, el techo de cristal se considera la barrera invisible que bloquea a muchas mujeres cuando pretenden acceder al nivel ejecutivo y a altos puestos de gestión. También ha sido definido como "aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados", según CHARLO MOLINA & NÚÑEZ TORRADO[69].

En primer lugar, se destacan dos términos usados para definir el concepto techo de cristal: barreras invisibles y artificiales. Estos conceptos se refieren a obstáculos difíciles de percibir y cuya aparición ha tenido lugar por diferentes circunstancias sociales y culturales a lo largo de los tiempos. De igual forma, son invisibles porque existe muy poca regulación sobre este concepto, generándose situaciones aparentemente neutras que sitúan a la mujer en una clara desventaja en particular.

En segundo lugar, se hace referencia a la frase "prejuicios actitudinales u organizativos", lo que significa que la sociedad en general y las mujeres en particular, mantienen actitudes que impiden su evolución profesional. En cuanto a la estructura interna de la empresa se refiere, se observan en ocasiones opiniones preconcebidas y negativas sobre el acceso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad.

Todos los hechos mencionados anteriormente provocan que mujeres altamente cualificadas y con gran talento no puedan ocupar puestos de la cúspide organizacional adjudicados a hombres. Se aprecia la existencia de una relación directa entre el salario y las dificultades para el ascenso a dicho puesto. A mayor salario y mayores posibilidades de ascenso, mayores son los obstáculos que limitan a las mujeres.

---

[68] SEGERMAN-PECK, L. (1991). "Networking and mentoring. A woman's guide". Pág. 32.

[69] CHARLO MOLINA, M. y NÚÑEZ TORRADO, M. (2012). *La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilo de dirección*. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16268/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Consulta: 02/01/2024)

4.4.2 Evolución del concepto y nuevas acotaciones

En nuestra sociedad actual y provocado por la evolución constante a la que estamos sometidos, han aparecido nuevos conceptos relacionadas con el techo de cristal que permiten contribuir a su mejor entendimiento. Conceptos como el "*glass cliff*" o "precipicio de cristal", "laberinto de cristal", *stichy floor* o "suelo pegajoso" y "muros o paredes de cristal" son algunos de ellos.

a) Glass Cliff o Precipicio de cristal

Acuñado por primera vez por RYAN Y HASLMAN en el año 2005, sostiene que las mujeres que ocupan puestos de alta responsabilidad están expuestas a sufrir una mayor probabilidad de fracaso debido a que se les asignan puestos de alto riesgo[70]. Según estos autores, aunque se ha producido un aumento de la presencia de la mujer en puestos de liderazgo, este incremento viene precedido por situaciones de precariedad y circunstancias organizativas problemáticas. Como consecuencia de esta presencia en puestos de alto riesgo, se origina la posibilidad de que las mujeres que accedan a estos, sean objeto de posibles críticas por parte de todos los compañeros de trabajo, lo que podría desencadenar en graves daños psicológicos debido a la gran presión a la que se ven sometidas y a las difíciles situaciones a las que deben de hacer frente[71].

Es decir, "muestra la lucha que deben lidiar las mujeres que ocupan posiciones de gran responsabilidad ante la falta de apoyo de sus compañeros, la exclusión de las

[70] OAKES, K. (2022). "The invisible danger of the "glass cliff". *BBC FUTURE*. https://www.bbc.com/future/article/20220204-the-danger-of-the-glass-cliff-for-women-and-people-of-colour

[71] RYAN, M., HASLAM, A. (2005) "The Glass Cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions", *British Journal of Management,* Vol. 16, págs. 81–90. https://is.muni.cz/el/1423/jaro2017/VPL457/um/62145647/Ryan_Haslam_The_Glass_cliff.pdf

redes informales o el sometimiento al escrutinio de sus homólogos masculinos que las esperan ver “caer al precipicio”[72].

b) Laberinto de cristal

El término “laberinto de cristal” se utiliza por primera vez por EAGLY Y CARLI en 2007, indicando que las barreras a las que se tienen que enfrentar las mujeres son numerosas y simultáneas, y que su aparición es espontánea a lo largo de su trayectoria profesional. Además, añaden que no se trata de límites sutiles como se puede observar con los prejuicios a afrontar o las barreras a las que desafían para equilibrar su vida laboral con la familiar[73].

Consisten en una serie de obstáculos concatenados que dificultan, pero no imposibilitan, el desarrollo profesional de las mujeres y por tanto la llegada a los puestos más importantes o de mayor responsabilidad empresarial. A la mujer no se le niega el ascenso a la alta dirección, sino que esta debe superar muchas más trabas en el ascenso que las que tienen los hombres durante el mismo camino.

Una clara evidencia de este laberinto de cristal es que la promoción o ascenso laboral dentro de las empresas ocurre más lentamente en la mujer que en el hombre, aun cuando la formación y experiencia son similares.

c) Escalera de cristal

Cuando los hombres acceden con mayor facilidad a puestos de alta dirección a pesar de estar ampliamente dominados por mujeres, y por ende su ascenso se produce de forma acelerada, se utiliza el término “escalera de cristal”. Se demuestra con esta

---

[72] SABHARWAL, M. (2023). Citado en Maciel et al 2021, pág 6. From “Glass Ceiling to Glass Cliff women in senior executive service”. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access. https://academic.oup.com/jpart/article/25/2/399/897886?login=true*

[73] LUPANO PERUGINI, M. (2022). *Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645281.pdf

metáfora que los puestos de alta dirección se relacionan estrechamente con el estereotipo masculino.

Este término surgió como consecuencia de un estudio realizado por WILLIAN en el año 1992 sobre la situación de los hombres en sectores feminizados. Según este estudio, los hombres no sufrían discriminación, sino que promocionaban a partir de ventajas estructurales[74].

d) Sticky floor o suelo pegajoso

Este concepto alude al conjunto de elementos que provocan que las mujeres no opten a puestos de mayor responsabilidad, estancándose en puestos de menor nivel. Este hecho viene acrecentado por la rotación laboral o la temporalidad, dos modalidades laborales que no permiten que las mujeres se estabilicen en su puesto de trabajo y puedan mostrar todo su potencial y validez para el acceso a puestos de mayor responsabilidad.

Las mujeres se sitúan, por tanto, en puestos de trabajo menores en la escala jerárquica y se paralizan para acceder a cargos directivos por el doble rol de la mujer en el hogar[75].

---

[74] LARRIETA, I., VELASCO, E. y FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S. (2015). "Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura". *Revista de Dirección y Administración de Empresas.* nº 22, pág. 6. *https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16766/1.pdf?sequence=1&isAllowed=y*

[75] GARCÍA, Y. (2023). "Radiografía del trabajo a tiempo parcial en España: más del 70% son mujeres". *Neutral*. https://www.newtral.es/trabajo-parcial-mujeres-espana-subempleo/20231008/

Tabla 1. Trabajadores a tiempo parcial según el motivo y por sexos

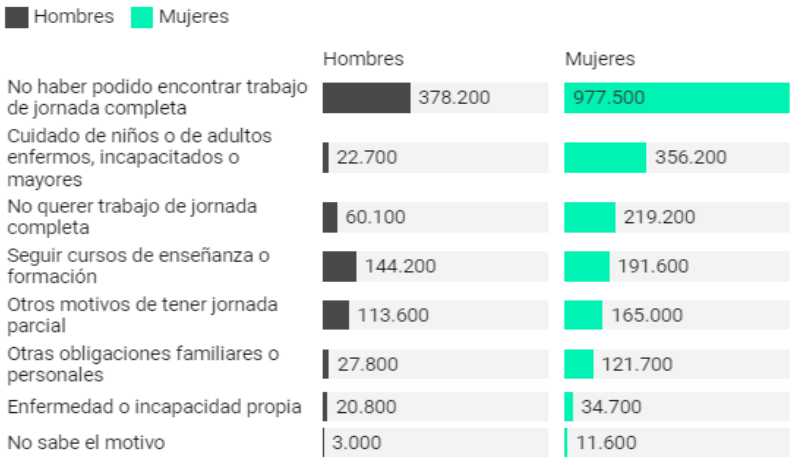


Gráfico: Newtral. Fuente: INE

Como muestra la imagen anterior, en el caso de los hombres, la primera causa de desarrollar un trabajo a jornada parcial (llamado también subempleo) es no haber encontrado un trabajo a jornada completa (378.200 hombres) y la segunda seguir con cursos de enseñanza o formación, lo que les facilita el acceso a altas esferas empresariales. Sin embargo, los motivos en la mujer son bien distintos. La primera causa subempleo es también "no haber podido encontrar trabajo de jornada completa", pero si nos fijamos en número (977.500 mujeres), este valor, triplica al referenciado en los hombres. Como segunda causa de la jornada parcial, tal y como muestran los datos es por el cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores, mostrando un claro ejemplo en la actualidad de fenómeno sticky floor.

Este suelo pegajoso está conformado por la responsabilidad del cuidado del hogar y de la familia, que recae ampliamente en la mujer con una sobrecarga de trabajo y que le dificulta la plena incorporación al empleo remunerado, deteniendo su desarrollo laboral y atrapándolas en el ámbito privado[76]. (Selva, Pallares, & Sahagun, 2013)

La diferencia que presenta con el techo de cristal es que este impide el ascenso de la mujer a altos cargos dentro de una organización, mientras que el suelo pegajoso

[76] SELVA OLIDI, C., PALLARÉS PAREJO, S. y SAHAGUN PADILLA, M. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino? https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2013/143130/rpot_a2013v13n1p75.pdf (Consulta: 03/01/2024).

retiene a la mujer en empleos precarios o de menor remuneración impuestos por ellas mismas debido a las responsabilidades familiares.

e) Muros o pared de cristal

Este fenómeno pone de manifiesto la tendencia a que los hombres ocupen puestos directivos estratégicos y más concretamente en determinadas áreas como la investigación y desarrollo o las operaciones y la contabilidad que de forma general trasladan directamente a la dirección general y al consejo de administración mientras las mujeres son retenidas en áreas directivas de apoyo como son recursos humanos o finanzas y administración, impidiendo su acceso a puestos de máximo nivel[77].

Conocida también como *glass wall* hace referencia a los obstáculos que afronta la mujer para acceder a ciertos sectores económicos ocupados predominantemente por hombres y donde el rol de la mujer no "encaja".

Esta pared de cristal retiene a la mujer en sectores más feminizados al igual que la segregación horizontal[78].

f) El techo de cemento

Esta metáfora podría definir el tope que se autoimponen algunas mujeres al decidir no promocionar más en el ámbito laboral por suponerles un sobrecoste personal y familiar y el cual no están dispuestas a asumir.

---

[77] Oficina Internacional del Trabajo (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Pág. 57. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

[78] BARBERÁ RIBERA, T., ESTELLÉS MIGUEL, S. y DEMA PÉREZ, C. (2009). "Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal", pág 133-142. *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización*. Barcelona-Terrasa, Septembre 2nd-4th http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf

Presenta una doble vertiente, por un lado, el rechazo se produce en previsión a las dificultades que puedan encontrarse a la hora de conciliar la vida laboral, personal y familiar. Por otro lado, la presión a la que se someten en estos puestos es mayor en mujeres que el hombre que ocupan los mismos cargos[79].

[79] BARBERÁ RIBERA, T., ESTELLÉS MIGUEL, S. y DEMA PÉREZ, C. (2009). Op. cit.

5. FACTORES QUE FUNDAMENTAN LA EXISTENCIA DEL TECHO DE CRISTAL

Debido a la invisibilidad de las barreras que imposibilitan el ascenso laboral de la mujer resulta complicado explicar el motivo que mantiene este fenómeno.

Como hemos visto anteriormente, desde que se acuñó por primera vez el término techo de cristal hasta nuestra actualidad, diversas son las teorías que intentan explicar los factores que provocan esta desigualdad.

Como veremos a continuación, hay teorías centradas en la persona, que justifican la existencia de este concepto debido a las diferencias interpersonales entre hombres y mujeres. Otras basadas en las condiciones laborales y familiares que sufre la mujer y la repercusión en su ascenso y por último las basadas en la discriminación por género donde interfieren fatores internos, externos y mixtos que sostienen el concepto de techo de cristal.

Para NIETO[80], los factores internos se asocian con la personalidad de la mujer, los externos con las barreras sociales existentes y por último los mixtos engloban circunstancias tanto personales como sociales.

5.1. Barreras internas: estereotipos de género y estilos de liderazgo

Una de las justificaciones más comunes la existencia del techo de cristal son los estereotipos de género. Según NIETO[81], los estereotipos se definen como "las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro. El problema emerge porque se ha caracterizado al género masculino con rasgos más positivos en comparación con el

[80] AGUT NIETO, S. y MARTÍN HERNÁNDEZ, P. (2007). "Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica". *Apuntes de Psicología,* Vol. 25, número 2, pág. 201-214. https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125/12

[81] AGUT NIETO, S. y MARTÍN HERNÁNDEZ, P. (2007). Op. cit.

género femenino. Un ejemplo de ello es la teoría think-manager-think-male[82], que afirma que las características que poseen las personas que acceden a puestos directivos son similares a los rasgos delimitados tradicionalmente como masculinos, como puede ser la ambición, asertividad, agresividad, competitividad, estabilidad emocional o la energía.

De forma generalizada se cree que los hombres poseen las cualidades necesarias para el éxito en un puesto de responsabilidad, además de por sus rasgos característicos, por la importancia que dotan al trabajo. De forma paralela, en la mujer se produce una actitud reacia al acenso profesional por no verse capaces por la creencia que fomenta la think-manager-think-male[83].

La mayoría de la literatura sustenta que los estilos de liderazgo se relacionan directamente con los rasgos tradicionalmente ligados tanto a las mujeres como a los hombres. Es ampliamente aceptado, que el liderazgo masculino es más efectivo por los rasgos asimilados con este género anteriormente descritos.

Por consiguiente, los hombres son más apreciados para ocupar cargos directivos porque inspiran mayor confianza justificada por su racionalidad en contraposición de las mujeres, a las cuales se asigna una parte más emocional, dejándose guiar por sus sentimientos también en las decisiones profesionales, según afirma MEZA MARTINEZ[84].

---

[82] Teoría think-manager-think-male: Este fenómeno fomenta sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos.

[83] MARTÍNEZ AYUSO, V. (2015). *Causas del techo de cristal: Estudio aplicado a las empresas del Ibex 35.* http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf (Consulta: 12/01/2024)

[84] MEZA MARTÍNEZ, C. (2018). “Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal”. *Equidad y Desarrollo,* vol., 1, nº 2. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1280&context=eq (Consulta: 20/01/2024).

5.2 Barreras externas: cultura organizacional

La cultura organizacional se define como los principios, creencias, valores y normas que conforman la identidad de la organización y que fijan las bases de sus procesos y su personalidad.

Estudios realizados en los años 90 mostraban el poder que ejercía la cultura organizacional en la presencia de desigualdad de género en la esfera directiva. Durante aquellos años, las empresas se organizaban de forma patriarcal, debido a que a la mujer se le atribuían la completa responsabilidad del cuidado del hogar y de la familia, mientras que el hombre era el que trabajaba para lograr el mantenimiento económico de la misma.

Es cierto que, aunque se han dado avances, la mayoría de estudios siguen situando la cultura de la empresa como uno de los principales impedimentos para el ascenso laboral de la mujer. Autores como LODEN (1987), DAVIDSON Y COOPER (1992), MARSHALL (1992, 1993), MADDOCK Y PARKIN (1993), MAIER (1999), SÁNCHEZ APELLANIZ (1997) mantienen y defienden la hipótesis de que "la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino" [85], lo que supone dificultades para el desarrollo laboral de las mujeres[86].

5.3 Barreras mixtas: falta de conciliación laboral, personal y familiar

Los estudios avalan que la maternidad es concebida globalmente como una situación exclusiva de la mujer y, por tanto, es una de las mayores barreras para el ascenso profesional al que deben enfrentarse. Este estereotipo ha sido aceptado socialmente con un largo alcance y tiene como causa inmediata la renuncia por parte de la mujer de su puesto de trabajo o la aceptación o el acondicionamiento a empleos que le

[85] El modelo social androcéntrico, sitúa al hombre en el centro de la vida y se estructura en torno a un pensamiento, unos valores y unas relaciones patriarcales. Este modelo desarrolla las relaciones desiguales entre mujeres y hombres.

[86] BARBERA RIBERA, T., ESTELLÉS MIGUEL, S., DEMA PÉREZ, C. (2009). Op, cit.

permitan el cuidado de sus hijos, lo que conlleva una menor representación de la mujer en puestos directivos, según Andrea Aceña Moreno.

ROCÍO CARRASCOSA, CEO de Alphabet, sostiene que "el papel del cuidado del hogar y de los hijos ha provocado que la mujer tenga dificultad para disponer de tiempo extra en el que enriquecer su networking y por ello, ponga límites o incluso abandone su carrera profesional"[87].

En contraposición, se percibe una falta de corresponsabilidad en los hombres hacia el cuidado de los hijos, por entender que esta responsabilidad recae sobre la mujer y la obtención de ingresos sobre los hombres.

Debido a que los cargos directivos exigen una disponibilidad absoluta, la falta de tiempo puede suponer un rechazo en las propias mujeres para tomar la decisión de ocupar un puesto de responsabilidad.

Según el informe realizado por GRANT THORNTON en el año 2019, en España[88] la maternidad seguida de la falta de conciliación eran los obstáculos más importantes a los que se tenían que enfrentar las mujeres si querían promocionar laboralmente.

Tabla 2. Obstáculos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de liderazgo

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
Maternidad	49%	79%	66%	65%	65%	32%	80%
Falta de conciliación	47%	67%	64%	59%	54%	47%	73%
Cultura dominada por hombres en el sector	47%	61%	70%	65%	42%	40%	77%
Cultura dominada por hombres en la empres	45%	63%	56%	44%	46%	21%	63%
Directivos propietarios	39%	49%	42%	37%	33%	13%	43%
Competencias de liderazgo	20%	14%	14%	26%	2%	5%	10%
Falta de ambición	17%	14%	24%	11%	21%	5%	20%
Falta de conocimiento	13%	12%	10%	4%	2%	3%	0%
No existen	7%	0%	8%	4%	13%	16%	3%
Otra opción	1%	2%	0%	2%	4%	3%	0%

Fuente: Informe Women in Business 2019. Grant Thornton. Tabla de elaboración propia

[87] CARRASCOSA, R. (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Pág. 20. https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf

[88] GRANT THORNTON. (2019). *Informe Women in Business: hacia un avance real*. Op. cit. https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf

Como se aprecia en la tabla, la maternidad es la primera opción elegida que dificulta el ascenso a puestos de liderazgo en las empresas a excepción de Galicia, y es que la falta de conciliación laboral, familiar y de las tareas domésticas son atribuidas casi en su totalidad a la mujer por el rol de género que ostenta en la sociedad actual.

Es la mujer quien trabaja a tiempo parcial o incluso quien llega a interrumpir su formación académica por atender a la familia. Este hecho resulta ser un problema para volver a conseguir un puesto de trabajo, debido a la menor experiencia laboral y por tanto un obstáculo más para competir en los puestos de alta responsabilidad. Además, esta falta de tiempo también supone una dificultad a la hora de adquirir competencias directivas. Es por ello que la doble jornada, en el hogar y en el trabajo, es más notoria en las mujeres que en los hombres, lo que les limita no solo el ascenso laboral, sino que tampoco les permite mejorar sus competencias profesionales.

De hecho, compatibilizar la vida laboral con las responsabilidades familiares es un hecho verdaderamente exigente, en cuanto a que se requiere un alto nivel de organización, esfuerzo y mucho estrés personal.

Tabla 3. Factores que dificultan la adquisición de formación para alcanzar puestos de liderazgo

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
Falta de tiempo	49%	54%	46%	46%	**35%**	**21%**	60%
Responsabilidades domestica	24%	44%	32%	37%	23%	13%	50%
Falta de inversión	26%	33%	26%	22%	8%	8%	13%
Falta de disposición	26%	30%	26%	15%	21%	8%	17%
Acceso a oportunidades	27%	19%	18%	30%	17%	13%	30%
Ninguna barrera	15%	14%	18%	15%	42%	49%	23%
Oportunidades laborales desequilibradas	15%	12%	14%	20%	13%	8%	13%
Otra opción.	1%	2%	0%	0%	0%	8%	0%

Fuente: Informe Women in Business 2019. Grant Thornton. Tabla de elaboración propia

Como muestra la tabla anterior, alrededor del 50% de las mujeres directivas de las middle market en España manifiesta que la falta de tiempo les ha dificultado la adquisición de competencias y formación para lograr puestos de liderazgo[89].

[89] GRANT THORNTON (2019). Informe Women in Business: hacia un avance real. Pág. 21. https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf

6. POLÍTICAS PARA MEJORAR LA PARIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

6.1 Políticas de conciliación entre el trabajo y la familia

Según los datos que se reflejan en el informe elaborado por PWC en 2018 sobre la diversidad de género en las empresas españolas[90], sigue existiendo una elevada persistencia del techo de cristal, aunque se percibe una ligera reacción frente a dicho fenómeno que se puede observar con la implementación de diversas medidas facilitadoras de la incorporación de la mujer a puestos de alta dirección.

Las organizaciones que adoptan políticas para lograr la diversidad de género y la igualdad de oportunidades tienen más probabilidades de contar con mujeres en puestos de dirección que las que no las aplican.

Tal y como muestra la tabla 4, la principal política que las empresas españolas han implantado para mejorar la paridad de género en la dirección empresarial es el trabajo flexible. Concretamente, la comunidad autónoma donde más abunda la implantación de esta medida es Andalucía seguida por el País Vasco y Cataluña. En términos generales podemos observar que, en España, son diversas las actuaciones que a nivel empresarial se están implementando para lograr mejorar la paridad en la esfera directiva. Sin embargo, resulta alarmante los datos que arrojan la Comunidad Valenciana y en Galicia, donde el 48% y el 51% de las empresas entrevistadas afirman no desarrollar ninguna medida para mejorar la paridad en la alta dirección. Eso supone que una de cada dos empresas reconoce no estar tomando ninguna medida que favorezca la paridad efectiva[91].

[90] PwC (2018). Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género. *Women as Leaders*. https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf pág. 6.

[91] GRANT THORNTON (2019). Op. cit.

Tabla 4. Medidas para lograr la paridad empresarial

MEDIDAS PARA LA PARIDAD	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
Trabajo flexible	**56%**	**74%**	**60%**	48%	42%	31%	**63%**
Acceso igualitario a oportunidades	44%	65%	66%	50%	46%	39%	87%
Cultura inclusiva	40%	58%	60%	46%	42%	18%	57%
Orientación y asesoramiento	27%	44%	46%	30%	19%	5%	37%
Revisión de enfoques en la contratación	23%	28%	30%	24%	25%	10%	33%
No se lleva a cabo ninguna medida	**17%**	7%	24%	30%	48%	51%	13%

Fuente: Grant Thornton. Informe Women in Business 2019. Tabla de elaboración propia

Según AURORA SANZ, socia de Grant Thornton, "las empresas españolas todavía tienen margen para seguir desarrollando políticas de carácter laboral que creen entornos más favorables para que la mujer desarrolle su carrera directiva sin tener que frenarla"[92].

La pandemia de la COVID 19 que vivimos hace unos años, provocó que las empresas tuvieran que readaptarse a la situación mundialmente vivida, lo que supuso adoptar un nuevo modo de trabajo que permitía trabar desde diferentes sitios sin tener que acudir a la oficina.

En algunas organizaciones esta medida fue provisional, pero según el informe de 2023 de Grant Thornton, en la mayoría de los casos fue una medida que llegó para quedarse, pues solo el 36% de las empresas middle-market en España siguen trabajando totalmente de forma presencial, el 53% lo hace de manera híbrida, el 8% de forma más flexible y el 3% en modo teletrabajo, lo que ha supuesto mayor flexibilidad laboral para sus empleados.

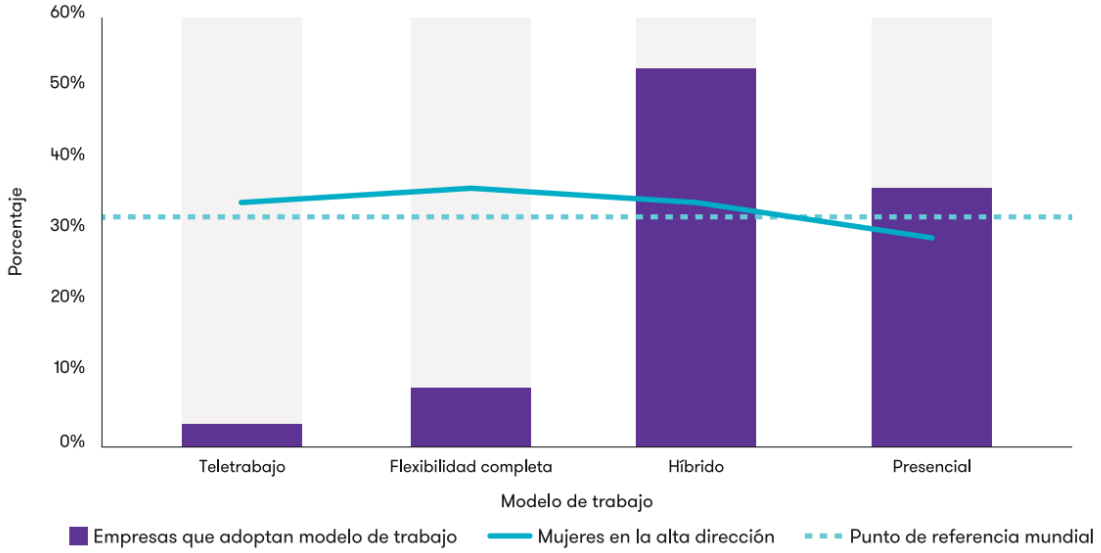
Tal y como hemos visto anteriormente en la tabla 4, un trabajo flexible era la principal política empresarial española implantada para mejorar la paridad de género en la dirección organizacional.

De igual forma lo demuestra también el siguiente gráfico, donde el modelo de trabajo presencial presenta un porcentaje de mujeres en la alta dirección menor en comparación con modelos más flexibles, siendo donde mayor presencia femenina encontramos el modelo con flexibilidad completa, es decir, donde la empleada decide

[92] SANZ, A. (2019). Informe Women in Business. Op. cit. pág. 6.

libremente como trabajar, seguido por el modelo híbrido el cual permite una combinación definida del trabajo presencial y a distancia.

Gráfico 8. Impacto en la presencia de mujeres en la alta dirección según el modelo de trabajo



Fuente: Informe Women in Business 2023. Grant Thornton

Como demuestran los datos anteriores, este cambio de modelo de trabajo "para que las mujeres en particular puedan tener flexibilidad de decir cuándo y cómo trabajar es crucial, ya que les permite mantener su carrera y su desarrollo profesional en lo más alto de su lista de prioridades, especialmente si tienen responsabilidades familiares o cuidan a otras personas", según afirma LAGAN, directora general de Riesgo de Modelo y Servicios de contratación mixta de Grant Thornton UK[93].

Como demuestran los datos, "la nueva realidad tras la pandemia ha normalizado el teletrabajo y una mayor conciliación laboral, lo que ha afectado positivamente en la igualdad de oportunidades para la mujer"[94].

Pero una advertencia que no hay que perder de vista es que el trabajo flexible presenta ciertos riesgos que pueden afectar tanto a hombres como a mujeres, y es que

[93] LAGAN, V (2023). Informe Women in Business. Op, cit. pág. 23.

[94] PEREA, I (2023). Informe Women in Business. Op. cit. pág. 43.

al trabajar únicamente desde casa se pierden las relaciones fundamentales de trabajo, por lo que existe el riesgo de que la parte de la pareja que trabaja desde casa además sea la que asuma más tareas domésticas y de cuidados.

6.3 Los planes de igualdad

En el año1983 nace el Instituto de la mujer como un órgano cuya finalidad es velar por el cumplimiento de la normativa referida a la igualdad de género en la C.E.

La primera misión que realizó el Instituto de la mujer fue reconocer y hacer pública las desigualdades laborales a las que estaban sometidas las mujeres y poner en su conocimiento el abuso que estaban sufriendo. Otras tareas, fueron la difusión de los derechos que el ordenamiento jurídico otorgaba a las mujeres y que podrían ejercer o reivindicar tal y como muestra el artículo 14 de la C. E.

Mediante la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 se incorporan al ordenamiento español dos directivas en materia de igualdad de trato, una referente al acceso al empleo, formación y promoción profesional y otra a las condiciones de trabajo. Concretamente en su artículo 46.1 se definen los Planes de Igualdad como un "conjunto ordenado de medias, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo". Por lo tanto, se trata de una medida concreta en favor de la igualdad en las empresas.

Son, por tanto, una herramienta para frenar las posibles situaciones de desigualdad o discriminación por razón de sexo, que puedan existir en el ámbito laboral. Asimismo, el Plan de Igualdad actúa como instrumento de mejora de las empresas respecto a su imagen, clima laboral y rentabilidad.

Conforme a la normativa vigente, se encuentran obligadas a elaborar un Plan de Igualdad todas aquellas organizaciones que en su plantilla cuenten con 50 o más personas trabajadoras, ampliando de esta manera el tejido empresarial obligado a contar con el Plan, ya que, en un principio la Ley Orgánica de Igualdad obligaba a elaborar un Plan a aquellas empresas de más de 250 trabajadores.

Más allá de la obligatoriedad legal que poseen las empresas de más de 50 trabajadores de tener un plan de igualdad, el mismo supone una medida que permite institucionalizar la responsabilidad de las empresas en materia de igualdad, puesto que mediante estos planes quedan planteados los principios éticos de las empresas, el diagnóstico de partida, los objetivos deseables a alcanzar, las medidas que permitirán lograr los objetivos y unos criterios de evaluación.

Los planes de igualdad tendrán una vigencia máxima de cuatro años, tiempo tras el cual la empresa deberá incorporar mejoras con respecto al plan anterior al publicar el nuevo plan de igualdad.

Según el informe Women in Business del año 2019[95], la presencia de la mujer en España en puestos directivos era de un 35% en aquellas empresas que tenía implantado un plan de igualdad. Como vemos en la siguiente tabla, la situación difiere mucho entre comunidades autónomas.

Tabla 5. Empresas que cuentan con un Plan de Igualdad

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
SI	**35%**	47%	30%	30%	38%	31%	23%
NO	33%	19%	42%	35%	50%	49%	47%
Estamos considerándolo	17%	19%	16%	13%	4%	8%	20%
Estamos trabajando en el plan	11%	16%	8%	20%	4%	8%	20%
Sin respuesta	4%	0%	4%	2%	4%	5%	0%

Fuente: Informe Women in Business 2019. Grant Thornton.

En término generales podemos afirmar que aún son bajos los porcentajes relativos a las empresas españolas que cuentan con un Plan de igualdad formal implantado.

Sin embargo, contar con un plan de igualdad posee grandes beneficios para las empresas, ya que se gana en diversidad y se mejora en capacidad de atracción y retención de talento según PEREA[96].

[95] GRANT THORNTON (2019). Informe Women in Business. Op. cit. pág 25.

[96] PEREA, I (2019). Informe Women in Business. Op. cit. pág. 25.

Para PÉREZ RENOVALES, responsable de secretaría general y de recursos humanos del grupo Santander, “cuanto más refleje una empresa la diversidad, mejor entenderá a sus clientes”. Una organización diversa es más creativa, inspiradora y comprometida. Se empodera y está mejor preparada para afrontar retos del mercado. Además, la posiciona mejor a la hora de atraer el mejor talento.[97]

6.3 Sistema de cuotas en la alta dirección

Se trata de una medida legislativa introducida por primera vez en el año 2002 en Noruega por la que se obliga a las empresas a mantener una representación equitativa entre hombre y mujeres (representación del 40% de mujeres en los consejos de administración)[98].

En España este sistema fue introducido en el año 2007 con la Ley para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Según esta ley, el artículo 75 obliga a conseguir la igualdad a través de una presencia equilibrada[99], es decir que, en conjunto, las personas de cada sexo no deben superar el sesenta por ciento ni ser menos del cuarenta por ciento.

Según el informe Women in Business, “el 70% de los líderes empresarios entrevistados en España sobre esta política rechazan esta opción[100]. En términos generales, prevalece la convicción de que esta medida no es necesaria para combatir el techo de cristal tal y como demuestran los datos de la siguiente tabla:

---

[97] PÉREZ RENOVALES, J (2019). Informe Women in Business. Op. cit. pág. 19.

[98] MERCADÉ FERRANDO, A. (2011). “Noruega ha roto el techo de cristal”. *Economía digital*. https://www.economiadigital.es/ideas/noruega-ha-roto-el-techo-de-cristal_318933_102.html

[99] Ley 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Disposición adicional primera: Presencia o composición equilibrada. A los efectos de esta Ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

[100] GRANT THORNTON. (2019). Women in Business. Op. cit. pág. 26.

Tabla 6. Percepción sobre la implantación del sistema de cuotas en la alta dirección

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
No es justo ni necesario	**41%**	**49%**	**42%**	**50%**	**46%**	**49%**	**47%**
Es justo y necesario	26%	23%	30%	15%	29%	28%	30%
Es justo, pero no se necesita	17%	16%	6%	11%	8%	3%	3%
No es justo, pero se necesita	15%	12%	20%	22%	13%	21%	17%
No sabe/ No contesta	2%	0%	2%	2%	4%	0%	3%

Fuente: Grant Thornton. Informe Women in Business: hacia un avance real

Para BAUTISTA, director de Caser Seguros, "el desarrollo y liderazgo femenino solo puede impulsarlo el talento, no los porcentajes. Podemos evolucionar sin llegar a imponer la presencia de mujeres en la alta dirección"[101].

Y es que, adoptando este sistema de cuotas, se aportaría velocidad para lograr los objetivos sobre presencia equilibrada requeridos por el artículo 75 de la Ley para la igualdad efectiva de hombres y mujeres[102] pero corremos el riesgo de que mujeres no capacitadas por falta de formación necesaria accedan a puestos de alta responsabilidad porque haya que cumplir con el porcentaje impuesto por este sistema de cuotas.

[101] BAUTISTA, G (2019). Informe Women in Business. Op. cit. pág 27.

[102] Ley 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Artículo 75 sobre la participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles: Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

7. PROPUESTAS DE MEJORA

Como hemos visto a lo largo del trabajo, la situación de la mujer en la sociedad ha sido y sigue siendo de inferioridad con respecto al hombre. Con el tiempo, la experiencia y la reflexión, las mujeres han despertado y mostrado su espíritu más reivindicativo. También la Filosofía, el Derecho y la Sociología han ayudado a mejorar las condiciones de la mujer.

Sin embrago, aún en la actualidad se siguen produciendo discriminaciones fundadas en el rol de género entre las relaciones sociales, pues siguen existiendo estereotipos difíciles de superar, los cuales impiden alcanzar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

a) Para alcanzar la paridad real entre ambos, un componente crítico a superar si queremos alcanzar esta condición es fomentar la **corresponsabilidad**. Este hecho supone modificar la relación doméstica existente entre el hombre y la mujer para lograr una mayor participación del hombre en el hogar y en las tareas de la crianza y educación de los hijos, permitiendo mejorar el ejercicio de los derechos que permiten la conciliación de la vida familiar y la laboral. Pero para lograr esta corresponsabilidad, también en necesario la incorporación de derechos que favorezcan la participación del hombre en este ámbito pues hemos observado a lo largo del trabajo un uso excesivo de la discriminación positiva en favor de la mujer durante el análisis normativo.

b) Desde el ámbito empresarial, como punto de partida, son los directivos empresarios quienes deben realizar un esfuerzo y **compromiso** para adoptar políticas de conciliación laboral y familiar y ofrecer los recursos necesarios para flexibilizar el trabajo, sin tener que perder por ello, derechos y reconocimientos además de productividad. Es necesario que tengan una consciencia comprometida con el objetivo de lograr esa igualdad real y efectiva entre ambos sexos en la esfera laboral. Promoviendo la flexibilidad horaria las empresas pueden adoptar una jornada laboral híbrida o flexible lo que ayudaría a lograr esa diversidad entre su personal y muy probablemente también entre la alta dirección.

c) En la misma línea son igual de importantes los responsables de recursos humanos. Se necesita una **cultura de apoyo y formación** hacia la mujer y fomentar y facilitar la formación necesaria para la promoción profesional de estas. Los programas exclusivos para mujeres para alcanzar habilidades directivas a aquellas que estén interesadas en promocionar laboralmente resultan muy interesantes, pero deben combinarse con una mayor transparencia en las vías de acceso a estos puestos. Concretamente, los programas de bienestar y mentoría son clave para alcanzar los puestos directivos.

d) El **mentoring o coaching**[103] juega un papel fundamental en la promoción de las mujeres en la gestión. Los resultados se traducen en un aumento de la satisfacción laboral, del prestigio, de la visibilidad, de la propia autoestima y de la realización personal entre otras.[104].

e) A nivel empresarial, también podría promocionar y **desarrollar el talento interno** existente en la organización mediante la creación de una base de datos de aquellas mujeres con potencial para ser promocionadas y ofrecerles de esa forma cursos concretos sobre liderazgo, habilidades directivas… Algunos de estos cursos podrían ser los impartidos por organismos públicos como la Universitat Politècnica de València, en modalidad on-line, con una duración de 300 horas y con un coste de 750 euros, por alumno aproximadamente, así como organizaciones privadas quienes ofrecen cursos sobre liderazgo y soft skills con un coste de 200 euros por alumno y también en modalidad on-line. De igual forma, existen cursos de un precio superior como en el caso del curso sobre habilidades directivas y comunicación para la gestión eficaz impartido por la Universitat Autónoma de Barcelona, cuya duración es de 3 meses y un precio

[103] Mentoring: proceso dinámico a través del cual una persona con mayor experiencia, denominado mentor, brinda asesoramiento o apoyo a aquellos que tienen menor experiencia o habilidades, está caracterizada por generar una relación de desarrollo que mejora el crecimiento y avance de ambos actores. Supone una útil herramienta para favorecer el desarrollo personal y profesional. Su potencial deriva de los lazos de unión que se van creando entre las personas implicadas en el proceso. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría. Administración e informática. Pág 12.*

[104] LARRIETA, I., VELASCO, E. y FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S. (2015). “Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura”. *Revista de dirección y administración de empresas*. nº22. Pág. 15.
https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16766/1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

de 1000 euros. Otro curso interesante sería el impartido por el centro de estudios financieros también impartido de manera on-line y con una duración de 3 meses por un coste que supone la mitad del anterior.

Como vemos, hay un gran abanico en cuanto a formación y precios que podrían mejorar las cualidades de las mujeres para poder acceder a puestos de la alta dirección.

8. CONCLUSIONES

Como hemos observado a lo largo de este trabajo, el concepto de segregación ocupacional sigue estando muy presente en el mercado laboral de todo el mundo, lo que trae importantes consecuencias.

Perjudica el funcionamiento de los mercados de trabajo debido a la rígidos que causa la movilidad entre los trabajos calificados como masculinos y femeninos.

Por otro lado, lacera de modo relevante a las mujeres, reduciendo sus oportunidades de mejora y provoca unas importantes diferencias salariales respecto a los hombres. Todos ello, vulnera la condición social y económica de la mujer, con efectos negativos en la educación y formación profesional, dado que la división del mercado de trabajo influye en las decisiones sobre qué estudiar o sobre quién interrumpirá su vida laboral para dedicarse al cuidado de sus hijos.

Indudablemente, la actual sociedad en la que estamos inmersos se sitúa bajo un cambio y un avance para la consecución de la paridad en representación entre hombres y mujeres en los puestos de alta dirección, pero la desigualdad entre ambos sexos sigue estando muy presente en el s. XXI y, por ende, el techo de cristal es una realidad que todavía presentan algunas empresas de nuestro país.

Con la elaboración de este trabajo y el análisis de los datos expuestos en él, se extraen las siguientes conclusiones:

- El acceso de la mujer al mundo laboral y concretamente a la alta dirección, se percibe como un proceso que requiere un sobreesfuerzo, sacrificio, mucha dedicación y una gran persistencia para su consecución. Ellas son plenamente conscientes de que se debe renunciar a acontecimientos de su vida personal si quieren obtener un cargo directivo.
- Tras analizar las barreras que afectan a la ocupación de un puesto ejecutivo, la maternidad y la dificultad de conciliación de la vida familiar y laboral son los ases en esta partida. Aunque se han producido avances para suavizar ambas, las mujeres siguen percibiendo una falta de compromiso en las empresas que garantice la compatibilización de la vida profesional con la familiar.

- En lo referente al sistema de cuotas, esta obligatoriedad puede conseguir la paridad de género en los puestos directivos en tiempo récord, sin embargo, como se ha explicado en el punto correspondiente, con la imposición de esta medida se corre el riego de que estas cuotas se alcancen con personal poco cualificado para tales puestos.

- Desde el punto de vista personal:

  Pienso que es vital erradicar los estereotipos de género, pues son una de las causas más importantes de la existencia de la desigualdad entre hombres y mujeres, ya que limitan las aspiraciones, elecciones y libertad de mujeres y niñas, y contribuyen a la existencia de la brecha de género entre empleados y empleadas.

  Si queremos lograr la igualdad real, es necesario cambiar la vida de las mujeres y de los hombres tal y como la conocemos. Es necesario cambiar el modelo patriarcal de sociedad que ha sometido a las mujeres durante tanto tiempo a la subordinación, aunque estoy convencida que no será fácil erradicarlo.

  Por ello, es sumamente importante, practicar y fomentar una educación en valores e igualdad entre nuestras hijas e hijos, pues son las generaciones futuras mediante la educación desde edades tempranas, las que podrán romper este techo de cristal desterrando el estereotipo de género que seguimos sufriendo desde tiempos inmemoriales.

BIBLIOGRAFÍA

ACEÑA MORENO, A., VILLANUEVA, FLORES, M. (2018). La discriminaciónde género en el acceso a puestos directivos. Revista de la agrupación joven iberoamericana de contabilidad y administración de empresas, nº 18 págs 87-100. https://gestionjoven.org/revista/contenidos_18/7.pdf

AGUT NIETO, S., & MARTÍN HERNÁNDEZ, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *25*(2).https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125

ANKER, R. (1997)."La segregación profesional entre hombres y mujeres". *Revista internacional del trabajo.* vol. 116, nº3, págs. 343-370.

ANKER, R. (1998). Gender and Jobs, Sex Segregation of Occupations in the World. Geneva.

ANKER, R., MELKAS, H., & KORTEN, A. (Septiembre de 2003). *Gender-based occupatioinal segregation in the 1990's.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_wp_18_en.pdf

AYUSO, V. M. (2015). *UNED*.http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf

BAQUERO, J., CUATAQUÍ, J. C., & SARMIENTO, L. (2000). Un marco analítico de la discriminacion laboral. *(8)*.

BARBERÁ RIBERA, T., ESTELLÉS MIGUEL, S., & DEMA PÉREZ, C. M. (2009). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal.* Barcelona-Terrassa. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf

BARBERÁ, T., DEMA, C., ESTELLÉS , S., & DEVECE, C. (2011). *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management .* Cartagena.

http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/organizacion_del_trabajo/986-995.pdf

BELANDO GARÍN, B., SEVILLA MERINO, J., FABREGAT MONFORT, G., & GARCÍA CAMPÁ, S. (2017). *Libro violeta de la función pública valenciana. Garantizar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en la Ley de la función pública valenciana.* https://ivap.gva.es/documents/167184957/168043689/Libro+violeta+de+la+funci%C3%B3n+p%C3%BAblica+valenciana/9c7e45c3-365d-4a6f-a13d-6b459a03d69c

CARRASCOSA, R. (2019). Women in Business: hacia un avance real. Pág. 20. https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf

CEBRIAN LOPEZ, I., & MORENO, G. (2008). *Dialnet.* Recuperado el Enero de 2024, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2559060

CHARLO MOLINA,M.J, NUÑEZ TORRADO, M. (2012). "La mujeer directiva enla gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección". *Estudios gerenciales,* vol. 28, nº124, págs 87-105*.* https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16268/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CONTRERAS TORRES, PEDRAZA ORTIZ, & MEJÍA RESTREPO. (2012). “La mujer y el liderazgo empresarial”. *Diversitas perspectivas en psicología*, vol.8, n º 1. Págs. 183-194. http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n1/v8n1a13.pdf

CUADRADO, I., MORALES, F. (2007) “Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones”. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones,* vol. 23, nº.2*.* https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597002.pdf

CUBELLS TORRES, A.(2017). Aplicación del principio de igualdad entre hombres y mujers en el sector público. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/110757/Cubells%20-

%20Aplicaci%c3%b3n%20del%20principio%20de%20igualdad%20entre%20hombres%20y%20mujeres%20en%20el%20sector%20p%c3%bablico.pdf?sequence=1&isAllowed=y

EUROPA PRESS/c.valenciana. (9 de JUNIO de 2022). *europa press*. https://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-ley-igualdad-amplia-permiso-cuidados-hombres-prohibe-externalizar-limpieza-centros-publicos-20220609153608.html

EUROPAPRESS. (24 de 1 de 2022) https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-55-mujeres-espana-25-34-anos-tiene-estudios-superiores-13-puntos-mas-hombres-20220124112751.html

FERNÁNDEZ HUERGA, E. (julio/septiembre de 2010). *Scielo.* https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16672010000300004

GARCÍA, Y. (2023). "Radiografía del trabajo a tiempo parcial en España: más del 70% son mujeres". Neutral. https://www.newtral.es/trabajo-parcial- mujeres-espana-subempleo/20231008/

GOMEZ BUENO, C. (2001). Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis. *63*, 123. https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n63-64/02102862n63-64p123.pdf

GRANT THORNTON. (2019). *Women in Business: hacia un avance real.* https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf

GRANT THORNTON. (2021). *Women in Business: A window of opportunity.* https://www.grantthornton.es/contentassets/9fd5628f6c26405abb96a9a7e8f0fb99/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf

GRANT THORNTON. (2022). *Women in Business: La era del talento diverso.* https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2022/informe-women-in-business-2022-la-era-del-talento-diverso-grant-thornton.pdf

GRANT THORNTON. (2023). *Women in Business: Un impulso hacia la paridad.* https://www.grantthornton.es/especiales/women-in-business-2023/

LARRIETA, I., VELASCO, E., & FERNANDEZ DE BOBADILLA, S. (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decision: una revisión de la situaicón actual y de als principales aportaicones de la literatura. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(22), pág. 6. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16766/1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LÓPEZ RUÍZ, O. (2012) "La "invención" del capital humano y a inversión en capital humano". *Revista Gestión de las personas y tecnología,* edición 13. https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847114005.pdf

MARTÍNEZ AYUSO, V. (2015). Causas del techo de cristal: Estudio aplicado a las empresas del Ibex 35.http://e- spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf (Consulta: 12/01/2024)

MATÉ GARCÍA, J. J., & NAVA ANTOLÍN, L. Á. (2002). La segregafción ocupacional por razón de sexo en la esconomía española, 1994.1999. https://vlex.es/vid/segregacion-ocupacional-razon-sexo-172345

MATEOS DE CABO, R. (2017). Mujeres y lidereazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima. *Revista multidisciplinas de estudios de género*, vól. 2, nº 2. https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3758

MERCADÉ FERRANDO, A. (2011). “Noruega ha roto el techo de cristal”. Economía digital. https://www.economiadigital.es/ideas/noruega-ha-roto- el-techo-de-cristal_318933_102.html

MEZA MARTINEZ, C. A. (2018). Discriminación labor Discriminación laboral por géner al por género: una mir o: una mirada desde el ef ada desde el efecto. *Equidad y Desarrollo, 1(32)*. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1280&context=eq

MINISTERIO DE UNIVERSIDADES. Series históricas de estudiantes universitarios desde el curso 2006-2007. Máster

https://estadisticas.universidades.gob.es/jaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/EEU_2023/Serie/Master//l0/&file=HIS_Egr_Master_Rama_Univ.px

MURILLO ÁVILA, J. (2019). "¿Qué es el techo de cristal y por qué es importante destruirlo?". Concilia2. https://www.concilia2.es/techo_de_cristal/

NICOLÁS MARTÍNEZ, C., LÓPEZ MARTÍNEZ, M. y RIQUELME PEREA, P. (2010). La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España. Pág. 44. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/21985/1/LA%20SEGREGACI%C3%93N%20OCUPACIONAL.pdf

OAKES, K. (2022). "The invisible danger of the "glass cliff". *BBC Future*. https://www.bbc.com/future/article/20220204-the-danger-of-the-glass-cliff-for-women-and-people-of-colour

OFICINA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES (ACT/EMP). (mayo de 20019). *OIT*. Argumentos para un cambio. *Las mujeres en la gestión empresarial.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

PARLAMENTO EUROPEO. *Informe sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea en 2018-2020*. Comisión de derechos de las mujeres e igualdad de género. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0315_ES.pdf (Consulta: 3/12/23)

PERUGINI, M. L. (06 de 2022). Nuevas metáforas acerca de als mujeres líderes. https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/572/9Psico%2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PWC ESPAÑA. (s.f.). *El éxito de las empresas del middle market en España.* https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/exito-empresas-middle-market-espana-fundacion-cre100do.html

PwC, ISOTES. (2014) *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género. Women as Leaders*. https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf

RAMOS, A., SARRIÓ CATALÁ, M., BARBERÁ HEREDIA, E., & CANDELA AGULLÓ, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psciología social,* vol.17, nº2, págs 167-182.

RIBAS BONET, M. A., & SAJARDO MORENO, A. (Noviembre de 2004). La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas. *CIRIEC-España*, págs. 77-103. https://core.ac.uk/download/pdf/7071273.pdf

RODRIGO, L. M. (2015). Determinantes del saslario en Chile. Un análisis desde el paradigma de la reproducción social. *Revista internacional de Sociología, vol. 73*. doi:https://doi.org/10.3989/ris.2013.04.08

ROLDÁN GARCIA, E., LEYRA FATOU, B., CONTRERAS MARTINEZ, L. (2012*). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español*. Pág. 45. https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6232/Segregacion_laboral.pdf?sequence=2 (Consulta: 21/12/23).

RUBIO, F. (novembre de 2008). Desigualtats de gènere en el mercat de treball. *Fundació surt. Eines per a la reflexió i el debat. La Bastida de Surt*, nº 1. https://www.surt.org/docs/surt_labastida1.pdf

RYAN, M. K., & ALEXANDER HASLAM, S. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management, 16*, págs. 81-90. doi:DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

SABHARWAL, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive serevice*. Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 25, issue 2, págs 399–426. https://doi.org/10.1093/jopart/mut030

SEGERMAN-PECK, L. M. (1991). *"Networking and mentoring. A woman's guide".* London.

SELVA OLIDI, C., PALLARES PAREJO, S., & SAHAGUN PADILLA, M. A. (2013). ¿Entre Obstáculos Anda el Camino?. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho,* 13, págs 75-88. https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2013/143130/rpot_a2013v13n1p75.pdf

SCHULTZ, T. (1985). Invirtiendo en la gente: La cualificación personal como motor económico. Barcelona: Ariel.

UE STUDIO. (2016). El techo de cristal: el principal freno para el ascenso laboral de la mujer*. El Mundo.* https://www.elmundo.es/promociones/native/2016/09/28b/

WARFEL, S. (1987). Breaking the Glass Ceiling: can women reach the top of america's largest corporations? . *Los Angeles Times.* https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1987-07-26-bk-1589-story.html

ANEXOS

ANEXO I NORMATIVO

Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. DOUE, núm. 303, de 14 de diciembre de 2007. Título III, artículos 20-26. https://www.boe.es/doue/2007/303/Z00001-00016.pdf

Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea. 30 de marzo 2010. https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00389-00403.pdf

C.E. Título Preliminar, artículo 1.1: “España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político”.

C.E. Título Preliminar, artículo 9.2: “Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”.

C.E. Título I, capítulo II, artículo 14: “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

Directiva 92/85/CEE del Consejo, 19 de octubre de 1992. (pág. 1-8). DOCE» núm. 348, de 28 de noviembre de 1992. https://www.boe.es/doue/1992/348/L00001-00008.pdf

Directiva 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 mayo de 2023. DOUE. nº.132. https://www.boe.es/doue/2023/132/L00021-00044.pdf

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 (refundición). DOUE» núm. 204, de 26 de julio de 2006, páginas 23 a 36. https://www.boe.es/doue/2006/204/L00023-00036.pdf

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE, nº 71. artículo 3. https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf

Ley 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Disposición adicional primera.

Ley 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Artículo 75 sobre la participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles.

NACIONES UNIDAS. Conferencias. Mujeres e igualdad de género. https://www.un.org/es/conferences/women

NACIONES UNIDAS. Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano. https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights

NACIONES UNIDAS. Cuarta conferencia mundail sobre la mujer. https://www.un.org/es/conferences/women/beijing1995

NACIONES UNIDAS. Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz https://www.un.org/es/conferences/women/nairobi1985

NACIONES UNIDAS. *Conferencia Mujeres e igualdad de género.* 23° período extraordinario de sesiones de la Asamblea General, 5 a 9 de junio de 2000, Nueva York, Estados Unidos. https://www.un.org/es/conferences/women/newyork2000

NACIONES UNIDAS. *Conferencias Mujeres e igualdad de género. Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer 14 a 30 de julio de 1980, Copenhague, Dinamarca.* https://www.un.org/es/conferences/women/copenhagen1980

ONU. 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.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Convenio sobre la Discrimación empleo y ocupación. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::O::P12100_IO_CODE:C111

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Convenio sobre igualdad de remuneración. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P2100_INSTRUMENT_ID:312245:NO

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_LO_CODE:C156

Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. Anexo I, artículo 2. https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-81403

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00047-00199.pdf

Tratado de la Unión Europea. Versión consolidada. 30 de marzo 2010. https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00013-00046.pdf

Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, artículo 4.2. https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf

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. https://www.boe.es/buscar/pdf/2019/BOE-A-2019-3244-consolidado.pdf

ANEXO II JURISPRUDENCIA

TRIBUNAL SUPREMO

STS 3120/2011: “La práctica empresarial de imponer a ATS y auxiliares de enfermería de planta y consultas externas falda, delantal, cofia y medias, sin posibilidad de optar por el conocido pijama sanitario de dos piezas, pantalón y chaqueta, que llevan los trabajadores masculinos de su misma categoría y actividad carece de justificación objetiva y resulta contraria al principio de no discriminación por razón de sexo”. https://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&databasematch=TS&reference=5994181&links=%2216%2F2009%22&optimize=20110606&publicinterface=true

STS 5798/2011: “discriminación en la promoción profesional y, más concretamente, en el pase a las categorías de coordinador y de mando. En el ascenso a esas categorías, la sentencia constataba una desproporción adversa para las mujeres. Esos puestos más altos eran ocupados principalmente por hombres, en porcentajes muy superiores a los cubiertos por mujeres. Y la justificación ofrecida por la empresa de ese resultado no resultó bastante para fundar objetivamente su proceder. https://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&databasematch=TS&reference=6134165&links=%22133%2F2010%22&optimize=20111003&publicinterface=true

STS 1908/2014: “la Sala apreció discriminación retributiva indirecta por razón de sexo que afectaba a un “plus voluntario y absorbible” porque, a diferencia de lo que sucedía en otros departamentos con mayoría de hombres (camareros de bares y de cocina), la cuantía del plus para las llamadas “camareras de pisos” era sensiblemente inferior y en esa categoría solo trabajaban mujeres”. https://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&databasematch=TS&reference=7084867&links=%222328%2F2013%22&optimize=20140602&publicinterface=true

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ADE Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses /UPV

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

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

Reflexión sobre la relación del TFG/TFM con los ODS y con el/los ODS más relacionados.

El ODS mayormente relacionado con el presente trabajo es el ODS 5 (igualdad de género), con sus metas 5.1, 5.4, 5.5 y 5.c. Este ODS pretende lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas en diferentes esferas. Concretamente está relacionado con:

- Igualdad de salarios. Este ODS pretende reducir la brecha salarial entre H y M y lograr iguales salarios para iguales trabajos.
- Participación igualitaria en el empleo: es decir, igualdad de oportunidades en el mundo laboral y también en puestos de liderazgo.
- Eliminación de la discriminación laboral: es un obstáculo que impide lograr la igualdad de género. El ODS 5 pretende eliminar las formas de discriminación y violencia de género en entorno laborales.
- Acceso a la educación y capacitación: pretende garantizar que mujeres y niñas accedan a una educación en todos los niveles y una formación técnica y profesional.
- Equilibrio entre vida laboral y familiar: la desigualdad también supone una falta de equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, lo que afecta de lleno a las mujeres. El ODS 5 pretende reconocer y valorar las responsabilidades y cargas familiares y de cuidados no remuneradas y promover la corresponsabilidad entre hombres y mujeres.
- Participación en la toma de decisiones: concretamente se pretende aumentar la participación de la mujer en la toma de decisiones en el entorno laboral, fomentando la igualdad de oportunidades para el liderazgo y la presencia en altos cargos directivos.

El ODS 1 (reducción de la pobreza), meta 1.1, también está relacionado con la desigualdad laboral, y es que, al ofrecer igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se reduce la probabilidad de que grupos minoritarios sufran discriminación quelos pueda llevar a condiciones de pobreza. Específicamente:

- Ingresos insuficientes y pobreza: la desigualdad de acceso a empleos y promoción laboral con mejores retribuciones suponen menores ingresos o ingresos

insuficientes y por ello contribuyen directamente a la pobreza. Las personas con limitaciones para el empleo están más expuestas a vivir situaciones de pobreza.

- Acceso desigual a oportunidades laborales: las dificultades y desigualdades en el acceso a oportunidades laboral y puestos de alta dirección por género sostienen una desigualdad económica y fundamentan la existencia de la pobreza.
- Brecha salarial y desigualdad económica: la desigualdad económica por razón de género contribuye a matizar la brecha salarial entre H y M. Esto supone un importante obstáculo para eliminar la pobreza.
- Acceso limitado a recursos educativos y de capacitación: la desigualdad existente en educación y capacitación supone poner límites en cuanto a perspectivas laboral y prolonga la pobreza.
- Discriminación laboral: supone excluir a grupos de sujetos del mundo del trabajo favoreciendo la desigualdad y la pobreza. Por ello la igualdad de oportunidades al empleo es crucial para abordar estas discrepancias.

Otro ODS importante en el ámbito de la desigualdad laboral es el 8 (trabajo decente y crecimiento económico), metas 8.5, 8.6 y 8.7, porque interviene directamente en la creación de un entorno laboral más justo, inclusivo e igualitarios. Algunas de las formas en las cuales se relacionan con la materia de nuestro trabajo son:

- Equidad en el empleo: este ODS persigue fomentar el crecimiento económico inclusivo garantizando el pleno empleo para todos. La desigualdad que se produce en el acceso a empelo de calidad o de oportunidad para promocionar y desarrollarse profesionalmente van en contra de este principio.
- Eliminación de la discriminación laboral: la discriminación por género entre otras, contribuye a la desigualdad laboral. Este ODS pretende erradicar las prácticas discriminatorias sobre el empleo, garantizando una igualdad de oportunidad tanto para hombres como para mujeres.
- Condiciones laborales dignas: las condiciones precarias, salarios bajos y falta de beneficios laborales sustentan la desigualdad en el trabajo. Por ello, el ODS 8 busca alcanzar condiciones laborales decentes para todos los empleadosindependientemente de su sexo.
- Igualdad salarial: la brecha de género es un gran desafío a superar. Impulsar la igualdad salarial contribuirá a la construcción de un entorno laboral más

justo e igualitario.

- Acceso a oportunidades de formación y desarrollo: las limitaciones de capacitación suponen una desigualdad laboral que ayuda a la existencia, entre otros conceptos, del techo de cristal. La igualdad en el acceso a oportunidades de formación es vital para un crecimiento económico inclusivo.
- Participación en la toma de decisiones: Este ODS subraya la importancia de que todas las trabajadoras y trabajadores tengan una participación activa en las decisiones laborales. La desigualdad laboral se muestra, por ejemplo, en la falta de representación de ciertos grupos en los procesos de toma de decisiones.
- Inclusión de grupos vulnerables: El ODS 8 destaca la importancia de garantizar la inclusión de las mujeres en el mercado laboral y concretamente en el acceso a altos cargos directivos. Abordar esta desigualdad, ayuda a confeccionar un crecimiento económico más igualitario.

El ODS 4, se vincula con el presente trabajo en las metas 4.3, 4.4 y 4.7. Con él, se pretende alcanzar el acceso universal a la educación de calidad durante toda la vida y fomentar la formación técnica, eliminando las barreras económicas y de género que generan inequidades:

- Esto permitirá reducir la desigualdad laboral de la mujer en cuanto a promoción profesional y permitirá reducir las dificultades para alcanzar puestos directivos en las esferas más altas de la organización.
- Además, la educación de calidad ayuda a las mujeres a formar parte de la población activa, favorecer la conciencia y preocupación ambiental, es el primer eslabón para reducir la desigualdad de ingresos, refuerza la participación en la toma de decisión y promueve la tolerancia a la diversidad.

El ODS 10 (reducción de las desigualdades), está íntimamente relacionado con la desigualdad laboral, en las metas 10,2 y 10.3, pues se centra en la reducción de las desigualdades entre los países y dentro de ellos. Mediante este ODS se pretende conseguir unas sociedades más justas e inclusivas donde todas las personas tengan igualdad de oportunidades laborales o de formación y así reducir diferencias económicas y profesionales. Por ejemplo:

- Brechas salariales: las diferencias salariales por razón de género o

características demográficas generan desigualdad económica. El ODS 10 pretende reducir estas brechas para conseguir un reparto más equitativo de ingresos.

- Discriminación laboral: esta discriminación promueve directamente una desigualdad. Eliminándola aseguraremos que todas las personas ténganlas mismas oportunidades de acceso al empleo independientemente de su origen.

El ODS 16 se basa en promocionar sociedades más justas, pacíficas e inclusivas. La desigualdad laboral también se relaciona con este objetivo. Nuestro trabajo se materializa vincula concretamente en las metas 16.3, 16.5, 16.10 y 16.6.

- Acceso justo a la justicia: una falta de acceso a la justicia en el entorno laboral genera una desigualdad laboral. Es por ello que este ODS pretende lograr unos sistemas judiciales justos y eficientes, lo que incluye intervenir y resolver contiendas laborales de manera equitativa.
- Protección de los derechos laborales: este ODS pretende garantizar la protección de los derechos humanos y la desigualdad laboral supone una falta de protección de los derechos laborales.
- Eliminación de la corrupción: la corrupción supone desigualdad cuando favorece a ciertos individuos. Por ello, este ODS pretende erradicar la corrupción en todas sus vertientes incluida la que tiene lugar en el entorno laboral.
- Garantizar la igualdad de acceso a la información: frecuentemente, la desigualdad laboral se produce por falta de transparencia en las prácticas laborales. El ODS 16 aspira a garantizar un acceso a la información transparente en todas las instituciones, incluidas las relacionadas con el trabajo.
- Instituciones efectivas y responsables: este ODS resalta la importancia de tener instituciones sólidas y responsables. En el ámbito laboral, necesitamos organizaciones comprometidas a afrontar la desigualdad laboral y promover laequidad entre sus empleados.

Por último, el ODS 17 (meta 17.7) basa su relación con la desigualdad en la construcción de alianzas que permitan alcanzar los objetivos. Por ejemplo:

- Cooperación entre empresas y sectores: la desigualdad laboral puede tratarse a través de la asociación entre empresas, sectores y partes interesadas. Se basa en promover coaliciones entre el sector público y privado para enfrentar desafíos globales que incluyan por ejemplo la desigualdad de acceso y promoción al empleo.
- Promoción de la RSC: un papel fundamental para acabar con la desigualdad laboral está en manos de las empresas. Estas contribuyen a conseguir la igualdad en el entorno laboral a través de prácticas laborales equitativas.