



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Techo de cristal inquebrantable

*Unbreakable glass ceiling*

Autora

Estíbaliz Sarabia Navarro

Directora

M<sup>a</sup> Ángeles Millán Muñío

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

2021

## Contenido

Resumen .....	3
Palabras clave: .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL .....	5
2.1 Esfera privada .....	5
2.2 Esfera pública .....	7
3. TECHO DE CRISTAL Y SUELO PEGAJOSO .....	10
3.1 Techo de cristal.....	10
3.2 Suelo pegajoso.....	12
4. ROLES Y ESTRUCTURA SOCIAL COMO BARRERA LABORAL .....	13
5. PROMOCIÓN INTERNA Y SUS DIFICULTADES .....	14
6. LEGISLACIÓN.....	15
7. BRECHA SALARIAL.....	19
8. VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE LAS MUJERES .....	22
9. CONCLUSIÓN .....	24
10. BIBLIOGRAFÍA .....	26
11. ANEXOS.....	28

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Indicador de horas de trabajo remuneradas y no remuneradas por tipo de jornada. Encuesta de Condiciones de Trabajo 2015 INE.....	7
Ilustración 2. Estudio Brecha Salarial. INE .....	9
Ilustración 3. Nivel de formación por género.....	19
Ilustración 4. Salario por hora por género (Evolución 2009 - 2017) .....	20
Ilustración 5. Tablas elaboradas por Factorial.....	22
Ilustración 6. Preferencias de jefe por sexo .....	23

## Resumen

El fin de este trabajo es conocer la evolución de las mujeres en el mundo laboral, todo lo que a día de hoy se ha conseguido y cómo se ha conseguido, así como todos los aspectos laborales en los cuales sigue existiendo desigualdad, analizando las posibles causas.

Como veremos a lo largo del documento, hay diversos motivos que crean estas desigualdades y trataremos de ofrecer distintas opciones para enfrentarlos, colectiva e individualmente.

### Palabras clave:

Esfera privada, esfera pública, estereotipo, brecha salarial, techo de cristal, suelo pegajoso, igualdad, promoción interna.

## 1. INTRODUCCIÓN

Iniciado el siglo XXI, los datos ponen de manifiesto que la presencia de las mujeres en el mundo laboral va aumentando progresivamente; sin embargo, esta situación no ha evitado que las mujeres se encuentren con más problemas en su promoción profesional que los hombres.

Este ámbito de desigualdad de género en el mercado laboral se traduce en que se observa una reducida presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas, problema que se acentúa si se consideran los niveles más altos de la jerarquía profesional. Por ejemplo, si se supone que el nombramiento para entrar en los consejos de administración de las empresas significa alcanzar la cima profesional, es posible afirmar que las mujeres tienen importantes dificultades para llegar a esa cima, puesto que su presencia en los consejos es muy reducida.

De esta manera, desde el punto de vista de las políticas de igualdad de género el reto no sólo consiste en la plena incorporación al mercado laboral de las mujeres, sino también en establecer las condiciones que posibiliten el ascenso profesional de las mismas en igualdad de condiciones que los hombres.

El primer objetivo de este estudio es determinar cuáles son las variables personales y profesionales que influyen en la participación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas, y a partir de ahí estimar en qué medida se dan situaciones de desigualdad/discriminación contra las mujeres en cuanto al acceso a los puestos directivos.

El segundo objetivo es llevar a cabo una cuantificación del número de mujeres que se encuentran en puestos altos en las organizaciones a nivel nacional, y la evolución de dichas cifras desde años atrás a la actualidad.

El tercero es ahondar con mayor profundidad en las posibles causas de dicha discriminación para poder llegar al cuarto, estableciendo las consecuencias que esto conlleva.

El objetivo general de este trabajo es centrarse en los impedimentos de las mujeres en el mundo laboral que han frenado la evolución que venimos experimentando desde la incorporación de la mujer en la esfera pública y que no les permite alcanzar altos niveles en las organizaciones.

Dentro de los aspectos a investigar están:

- Causas del techo de cristal
- Características socio-laborales de dicha discriminación
- Aspectos relacionados con el techo de cristal (brecha salarial...)

El estudio comenzará con una delimitación y discusión sobre el concepto de techo de cristal; y continúa con un análisis desde un punto de vista teórico de las causas de esa insuficiencia de representación femenina.

Se analiza la relación existente entre la participación de las mujeres en los puestos de dirección y una serie de variables relacionadas con sus situaciones personales y profesionales: edad, situación familiar, formación, sector donde trabajan, etc.

La metodología empleada se basa en los estudios de género, el sistema legislativo, bases de datos relacionadas e informes económicos del mercado laboral.

Finalmente, el estudio se completa con las principales conclusiones que se presentan al final del trabajo, en donde, se ofrecerá una recapitulación de los principales resultados obtenidos, a las que siguen la bibliografía respecto del tema objeto de estudio.

## 2. DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL

### 2.1 Esfera privada

Hablamos de esfera privada, refiriéndonos al ámbito doméstico y al rol que la sociedad ha implantado a las mujeres, en la que se les impone ser las encargadas de las tareas del hogar y cuidado de los familiares. Este rol poco a poco se ha ido transformando conforme se transforma la sociedad en que vivimos, si bien, sigue existiendo una importante desigualdad dentro del ámbito doméstico. Durante los primeros años de la dictadura, resultaba muy complicado para las mujeres acceder a las aulas universitarias. A partir de 1975, la transición política conllevó también una transición social, modificando el papel de la mujer, de ‘esposa sumisa’ a ‘persona independiente’. Con la llegada de la democracia, cada vez son más las mujeres que alargan su formación llegando a la universidad, lo que favorecería su integración al mundo laboral, aunque siguen existiendo prejuicios por parte de las empresas e incluso empleos exclusivos de los hombres en los que las mujeres deberían hacerse un hueco. En 1970 aproximadamente un 18% de mujeres trabajaba, mientras que en 2019 la cifra ascendía al 53%

Mujeres activas	1970	1997	2019
	18%	37%	53%

Tabla 1. Elaboración propia a partir de ALBERDI, Inés et al., *Las mujeres jóvenes*, p.231, para los datos de 1970 y 1997; los datos de 2019 provienen de la EPA, cuarto trimestre de 2019.

Con este avance de la sociedad y de la mujer trabajadora, se ha extendido la necesidad de compartir las tareas del hogar, aunque la mayoría de las veces suele comunicarse como ‘el hombre ayuda a la mujer con sus tareas del hogar’, donde una vez más se da por hecho que le pertenecen a las mujeres por el simple hecho de serlo.

Según un estudio elaborado por la consultora Afi, presentado este mismo año, las mujeres destinan cuatro horas y media a las tareas relacionadas con el hogar y el cuidado, mientras que los hombres dedican dos horas menos<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.publico.es/sociedad/igualdad-mujeres-destinan-cuatro-horas-tareas-relacionadas-hogar-cuidado.html>

En cuanto al cuidado de hijos se refiere, sobre la madre recae la mayoría de responsabilidades: llevarles al colegio, reuniones con profesores, médicos, hacerles la comida, la cena, bañarles, ayudarles con los deberes... Todas estas tareas afectan negativamente a la esfera pública, es decir, al ámbito laboral, puesto que necesitan una mayor conciliación, eso les lleva a reducciones de jornada, y las consecuencias que esto conlleva: imposibilidad de crecer profesionalmente y optar a puestos de mayor responsabilidad. Tal y como se dice en este mismo estudio por la consultora Afi, en España, únicamente un 25% de mujeres están en posiciones de liderazgo.

En este mismo estudio, se menciona, que un 22% de las mujeres en edad de trabajar optan por salir del mercado laboral para dedicarse a estas tareas y cuidados, frente al 2,5% de los hombres. Tal y como señala Diego Vizcaino en este mismo estudio: “Por cada hombre en situación de inactividad para dedicarse a tareas domésticas, hay nueve mujeres”

Actualmente se sigue defendiendo esta división sexual de las tareas del hogar por diferencias en aspectos biológicos y psicológicos entre hombres y mujeres, a pesar de que se ha demostrado que no existe relación como veremos en puntos posteriores.

Horas de trabajo remunerado, no remunerado, desplazamientos, por semana según tipo de jornada. 2015 (horas/semana)

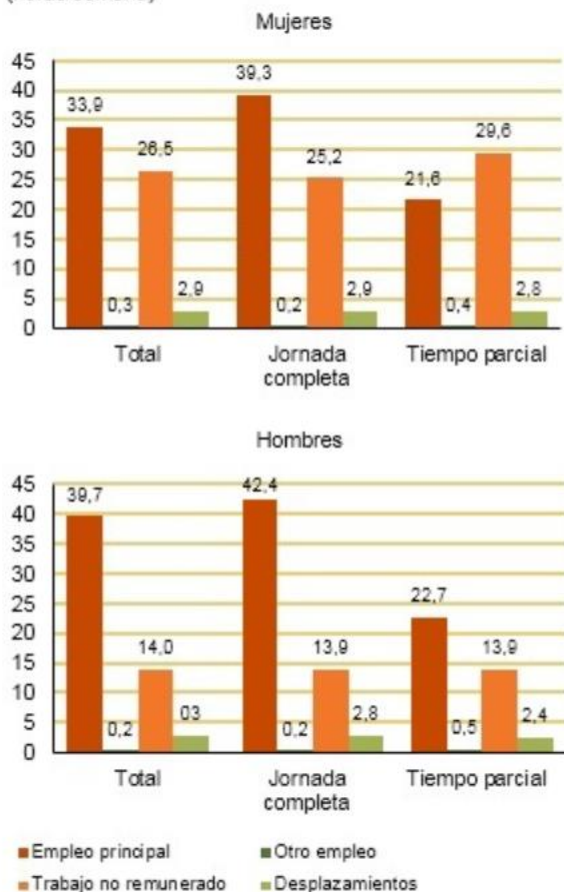


Ilustración 1. Indicador de horas de trabajo remuneradas y no remuneradas por tipo de jornada. Encuesta de Condiciones de Trabajo 2015 INE

En este estudio de 2015 publicado por el INE, podemos ver la diferencia de tiempo que dedican hombres y mujeres al trabajo no remunerado, entendiéndose por: cuidado y educación de sus hijos o nietos, cocinar y realizar tareas domésticas, cuidado de familiares ancianos o con alguna discapacidad, hacer un curso o formación, actividades deportivas, culturales o de ocio, políticas o sindicales, actividades de voluntariado o caritativas.

## 2.2 Esfera pública

En lo que concierne al ámbito público, las mujeres han tenido que luchar por hacerse un hueco dentro del ámbito mercado laboral.

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, se asocia a la mujer con determinadas tareas dados una serie de aspectos biológicos y psicológicos que la sociedad le ha asignado, por ello y con su incorporación al mercado laboral, han tenido mayor “facilidad” en sectores como la sanidad o la educación.

A esto se le denomina “división sexual del trabajo”. Es decir se entiende como el proceso mediante el que se han atribuido habilidades, competencias, valores y/o responsabilidades a una persona con base en sus características biológicas asociadas a uno u otro sexo. Esto se traduce en la división de las tareas que son fundamentales para la organización social, según lo que le corresponde a alguien por ser hombre o lo que le corresponde por ser mujer. Más adelante explicaremos diversas teorías que justifican la perpetuación de esta división sexual del trabajo.

### SANIDAD

Las mujeres ocupan la mayoría de los puestos de las Instituciones Sanitarias. Solo 1 de cada 4 son hombres. Contradictoriamente, en salud hay más tituladas pero a pesar de ello cobran menos que los hombres. Según el estudio sobre la situación de los médicos en España publicado en el año 2014 por el OMC sólo el 39,5% de las médicas especialistas tienen una plaza en propiedad en el sistema sanitario español, mientras que en el caso de los hombres la cifra aumenta hasta el 54,4%. Dentro de las especialidades médicas los hombres ocupan mayoritariamente las especialidades, mejor pagadas y con más complementos salariales como cirugía o traumatología, mientras que las mujeres ocupan mayoritariamente las categorías de auxiliares de enfermería o matronas.<sup>2</sup>

### EDUCACIÓN:

Tal y como figura en el informe de brecha salarial presentado por UGT, En el curso 2015/16 las mujeres representaron el 71,62% del profesorado en la enseñanza de régimen general. Y constituyen el 97,56% del profesorado en la etapa de infantil y el 71,81% en la etapa de primaria. Los datos en este informe publicado, corroboran que conforme va avanzando las etapas educativas se reduce la presencia de las mujeres en estos cargos. Por ejemplo, en los centros de ESO y Bachillerato solo representan el 57,76% del profesorado. Estas cifras se han mantenido prácticamente iguales durante los cinco últimos cursos. Si hablamos de la dirección de estos centros educativos, el 55% están dirigidos por varones.

Los datos expuestos en este mismo informe sobre la enseñanza universitaria, nos indican que las mujeres ocupan el 20,88% de las cátedras de la Universidad. En cuanto a los puestos de decanato, o dirección de facultades, en el año 2015, solo el 27% estaba ocupado por mujeres. En 2015 en España había un 25,5% de catedráticas en humanidades, 17,8 % en ciencias sociales y 16% en ciencias de la salud y solo un 8% en ingeniería y tecnología<sup>3</sup>.

Estos datos derivan por tanto en una brecha salarial vertical, puesto que los diferentes niveles influyen en el salario y complementos salariales.

En las Administraciones Públicas o en las empresas de carácter público, las condiciones salariales y la aplicación de la normativa laboral son más objetivas y generalizadas que en el sector privado. Según los datos

---

<sup>2</sup> <http://www.fespugtpv.org/es-ES/categoria-mujer-cooperacion/3231-en-las-administraciones-publicas-tambien-hay-brecha-salarial>

<sup>3</sup> <https://web.ua.es/es/ugt/documentos/mujer/informe-brecha-salarial.pdf>



facilitados por el INE este mismo año nos indican que en España hay un 24% de mujeres frente a 17,2% de varones en la administración pública.

Según los datos más recientes del INE en informes de brecha salarial, en el 2017 existía un 10,7% de brecha salarial.

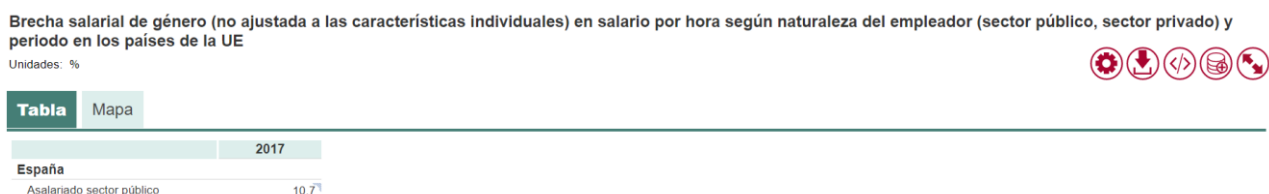


Ilustración 2. Estudio Brecha Salarial. INE

En base a la información publicada por el INE con datos de 2017, mientras que las profesionales del sector de las actividades sanitarias y servicios sociales ganaron, de media, 23.839,44 euros anuales, los hombres percibieron 33.735,05 euros anuales. Lo que refleja una diferencia de casi 10.000 euros. De esta forma, la ganancia media anual en esta rama de actividad es de 26.076,47 euros al año.

Dejando a un lado el sector público, en las empresas privadas encontramos una mayor brecha salarial, y limitaciones a la hora de promocionar, incluso más, ya que esta circunstancia está sujeta a la decisión de uno o varios empresarios y no a méritos laborales, o exámenes teóricos como por lo general ocurre en la administración pública. En este sentido, sigue influyendo el hecho de la poca representación femenina en cargos directivos, según los resultados del último informe ‘Talento Femenino’ de 2019, las mujeres ocupan un 16% de los puestos directivos en España, y como hemos visto anteriormente, existe una tendencia por parte de los hombres a elegir otros compañeros varones a la hora de promociones internas. Un ejemplo de ello es Mercadona. Como podemos ver en sus datos públicos y como se recoge en el artículo de Merca2.es: “La empresa valenciana presume de promociones internas como seña de identidad. “Así lo refleja el hecho de que en 2017 un total de 741 personas hayan asumido nuevas y mayores responsabilidades dentro de la empresa. Tanto es así, que la proyección profesional se eleva hasta el máximo exponente, ya que todos los directores generales que componen el Comité de Dirección son fruto de dicha promoción interna”, según reza en sus cuentas anuales auditadas.”. Existen 50 personas que ejercen como directivos. De ellas, 37 son hombres y 13 son mujeres. <sup>4</sup>

En el sector privado, existe una gran segregación horizontal, es decir, una discriminación que hace que las mujeres estén en sectores de empleos más precarios y con más bajos salarios.

Los sectores en los que la gran parte de la plantilla está constituida por mujeres la cifra de brecha salarial se dispara. Esto se debe a que estas empresas u organizaciones cuentan con diferentes jerarquías internas, podemos encontrarnos el ejemplo de los supermercados, donde gran parte de la plantilla son mujeres que están orientadas a las cajas, reponedoras, etc. O el ejemplo de los hospitales, donde gran parte son mujeres

<sup>4</sup> <https://www.merca2.es/2018/05/07/mercadona-brecha-genero/>

que ocupan roles de enfermeras generalmente y los hombres suelen ocupar cargos de médicos, cirujanos, etc. Todo ello nos lleva a aumentar la brecha salarial.

### 3. TECHO DE CRISTAL Y SUELO PEGAJOSO

#### 3.1 Techo de cristal

La expresión de ‘techo de cristal’ se conoce como los límites invisibles, difíciles de traspasar, que existen en las diferentes organizaciones y que suponen una barrera laboral en las carreras profesionales de las mujeres, que les impide progresar a nivel profesional y seguir avanzando, lo que supone un freno sistemático para las mujeres y sus aspiraciones de lograr posiciones de poder dentro de las organizaciones.<sup>5</sup>

Diversos estudios realizados a lo largo de los años, como “Talento Femenino” mencionado anteriormente, desde la incorporación de la mujer al ámbito laboral destacan la diferencia en la proporción de mujeres que ocupan altos cargos en las organizaciones respecto a los hombres.

Por lo general, viene dado por unas normas sociales fuertemente arraigadas en nuestra sociedad y que actúan como condicionantes para las mujeres produciendo esta división sexual del trabajo como mencionábamos anteriormente. Las actividades del espacio doméstico han sido consideradas más en términos de responsabilidad moral y biológica, con lo cual, no ha sido reconocido como un “trabajo formal” (como un trabajo remunerado). A diferencia de las actividades del espacio público relacionadas con la provisión, que son las que se reconocen en términos de productividad mercantil, con lo que tiene relación directa con el intercambio económico. La teoría más generalizada para intentar explicar esta división sexual del trabajo y su perpetuación en la sociedad actual se remonta a épocas de la pre-historia, hace unos diez mil años cuando las poblaciones pasaron de ser nómadas a sedentarias.

Además, existen estereotipos masculinos que identifican ciertas características temperamentales asociadas al género masculino con los perfiles directivos ejecutivos: la seriedad, la responsabilidad, liderazgo, orientados a tareas en lugar de a personas, priorización de la razón por encima de las emociones... Según sustenta la teoría de Eagly de 1987, la división sexual del trabajo y especialmente la distinta valoración social asignada a las tareas productivas y reproductivas fundamentan la definición de rol masculino y femenino tal y como lo conocemos hoy en día. Estos roles estereotipados de género se conceptúan como creencias generalizadas acerca de las características propias de los hombres y de las mujeres, y de este concepto derivan dos tipos de expectativas: las de rol de género y las creencias normativas. Las expectativas de rol de género son creencias compartidas sobre los atributos, funciones y conductas propios de hombres y de mujeres, respectivamente, mientras que las expectativas normativas son creencias acerca de los atributos, papeles y conductas a los que unos y otras deben atenerse de manera estandarizada. “Tanto las creencias

---

<sup>5</sup> [https://www.concilia2.es/techo\\_de\\_cristal/](https://www.concilia2.es/techo_de_cristal/)

descriptivas como las normativas son fundamentales en la organización de los comportamientos de género, favoreciendo el desarrollo de la asertividad, el control o el liderazgo como propios de las conductas masculinas, mientras que la cooperación o la dependencia interpersonal son inherentes a las conductas femeninas” (Eagly, 2000)

Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de Eagly es lo que se conoce como ‘naturalización del fenómeno social’, lo que significa que interiorizamos a nivel psicológico la creencia de que son las leyes biológicas las que explican el desarrollo y diferenciación de estos comportamientos como ‘masculinos’ o ‘femeninos’.

Se ha demostrado, por los numerosos casos de éxito de mujeres directivas, por ejemplo en el caso de Jazztel, que las mujeres cuentan con las mismas capacidades que los hombres. Tal y como comenta Elisabeth Rojas “El presidente de Jazztel, Leopoldo Fernández Pujals no tenía la intención de añadir tanto a la diversidad de género, pero después de leer un informe en el que se aseguraba que las empresas toman decisiones más inteligentes cuando hay una mujer directiva, al menos, Pujals preguntó al reclutador ExcellentSearch& Selection para buscar a dos mujeres de diferentes procedencias. El reclutador le dio cuatro candidatas y Pujals se impresionó tanto con sus perfiles que las contrató a todas ellas.”<sup>6</sup>

Las verdaderas limitaciones son dadas por otros factores:

1. En primer lugar, a la hora de conciliar la vida familiar, es la mujer la que se reduce la jornada, ya sea por las normas sociales arraigadas, porque al hombre no le ofrecen facilidades en su empresa, porque cuenta con un trabajo más precario o con menos salario y es preferible renunciar al sueldo más bajo... Por lo que el tiempo que puede dedicar al trabajo es menor, y por ello los empresarios optan por elegir a los hombres.

Este punto es muy importante, ya que, la mujer soporta una doble carga, la laboral y la personal. Tras su jornada laboral, debe encargarse no solo de los hijos / familiares dependientes, sino que es la encargada de las tareas del hogar, tareas no reconocidas y que son imprescindibles. En *¿Quién le hacía la cena Adam Smith?* podemos entender claramente cómo Adam Smith hablaba sobre la importancia del carnicero para poder comer, pero no reconocía la importancia de que la comida era su madre quien la cocinaba, tareas que de no ser por su madre, habría tenido que hacer él mismo y le hubieran restado tiempo de su trabajo. Una reflexión que se puede ver en la actualidad, el poco reconocimiento con el que cuentan las mujeres por realizar todas estas tareas del día a día y que los hombres dan por hecho, sin valorarlas, o sin pensar en el gran “peso” que se evitan al no realizarlas.<sup>7</sup>

2. Como hemos comentado y desarrollado anteriormente, siguen existiendo muchos falsos estereotipos que encasillan a las mujeres como personas más emotivas, con menos carácter, menos dotes de liderazgo, etc...

---

<sup>6</sup> <https://www.muycomputerpro.com/2014/09/08/mujeres-directivas>

<sup>7</sup> Katrine Marçal (2016)

3. En cuanto a las promociones internas, es muy importante el lenguaje inclusivo, es decir utilizar o bien un género neutro si es posible, o mencionar ambos sexos. Medidas que hoy en día, muchas organizaciones no llevan a cabo y provoca un gran sesgo de género<sup>8</sup>.

En consecuencia, partiendo de la base de que tanto la sociedad en general como el entorno empresarial en particular, no favorecen el equilibrio entre trabajo y vida privada para ningún individuo independientemente de su género, podemos afirmar que la conciliación y la responsabilidad del cuidado familiar afecta de forma diferente a ambos sexos, puesto que la sociedad da por hecho que las cargas familiares y domésticas deben asumirlas las mujeres.

### 3.2 Suelo pegajoso

Se denomina “suelo pegajoso” en el ámbito de los estudios de género, a la realidad por la cual las mujeres tienen numerosas dificultades para poder abandonar la esfera de lo privado (el ámbito doméstico), hacia el espacio público, y que le dificultan el acceso al mercado laboral.

A medida que aumenta la presencia femenina en el mercado de trabajo continúan y se agravan los rasgos estructurales y roles de género ya existentes. Desde que la mujer se introdujo en el mercado laboral se ha dado por hecho que debe ser la que sacrifique su crecimiento profesional para encargarse de los roles familiares como si de algo innato se tratase.

Hace años, cuando comenzó el fenómeno de la incorporación de la mujer en el entorno laboral y se intentaban explicar estas desigualdades, muchos estudios y la razón más utilizada se basaba en el nivel educativo. Hoy en día, hay un mayor número de mujeres universitarias que hombres, y las desigualdades siguen existiendo.

El reconocimiento de tal segregación se ha popularizado a través del lema “techo de cristal”, convertido en una de las dificultades laborales femeninas más difundidas en los medios de comunicación de masas<sup>9</sup>. El lema hace alusión a las dificultades que encuentran las mujeres mejor situadas en el mercado laboral para acceder a puestos directivos. Dándose la paradoja de que tal popularidad no se ha hecho extensiva al denominado “suelo pegajoso” (sticky floor) a pesar de que ese lema es el que mejor refleja la realidad laboral para gran parte de la mano de obra femenina. En este último caso, el lema se hace eco de los factores que describen la baja calidad del empleo femenino, así como el mayor índice de rotación laboral que afecta a las peor situadas. Mujeres que protagonizan el tiempo parcial y la temporalidad y suelen concentrarse en sectores de actividad y ocupaciones, vinculadas a tareas de limpieza y cuidados y atenciones personales. Empleos donde se dan las peores condiciones laborales y los más bajos salarios y en los que el techo de cristal no suele constituir dificultad alguna.” (Cáceres)<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vid Anexo I

<sup>9</sup> [https://elpais.com/elpais/2021/05/12/mujeres/1620843631\\_740228.html](https://elpais.com/elpais/2021/05/12/mujeres/1620843631_740228.html)

<sup>10</sup> Cáceres, T. T. (s.f.). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo... *Economía Crítica*.

## 4. ROLES Y ESTRUCTURA SOCIAL COMO BARRERA LABORAL

El género más que un rasgo de los individuos, es un sistema institucionalizado de creencias y de prácticas para constituir a hombres y mujeres como diferentes en términos sociales y para justificar las desigualdades basándose en estas diferencias.<sup>11</sup>

Por estas creencias y falsas asignaciones de roles según el género, tanto a nivel social como en las empresas y en los entornos de trabajo en general, existen creencias y expectativas acerca de qué personas pueden asumir mejor determinados papeles. Esta presunción se define como “expectativas de actuación que una persona tiene de otra” (self-other performance expectations). A estas creencias se denominan estereotipos de género.

Probablemente, el obstáculo más importante para que la mujer acceda a puestos de dirección es el persistente estereotipo que asocia la dirección y el liderazgo a ser hombre, a las características asociadas con la masculinidad. Esta es una creencia todavía muy arraigada y que se está comenzando a cambiar poco a poco, si bien es un proceso lento dado que implica cambios no solo a nivel creencias sociales, sino de organización del hogar y reparto de tareas, legislación, cambios organizacionales...

El estereotipo de relacionar a la mujer con la feminidad y al hombre con la masculinidad y que por ello tienen diferentes estilos de dirección, refiriéndose a la del hombre como la mejor opción, ha sido una de las mayores barreras con las que la mujer se ha topado para el avance de su desarrollo profesional.

La sociedad mediante sus controles internos (interiorización de los estereotipos como valores) y externos (control social exterior) se encarga de que la mujer reproduzca el modelo social, definido y predeterminado por el estereotipo. Es precisamente así como se fija el “techo de cristal”.

Una de las características fundamentales de los estereotipos es su carácter reduccionista. Aplicamos a todas las mujeres estereotipos inclusivos, de manera que, por ser mujer, se tiene una serie de características vinculadas al área emocional. La gestión de las organizaciones se ha situado más en el área de la inteligencia fría, no emocional, capaz de evitar el contagio de las emociones.

En el estudio de *Catalyst and The Conference Board* (2002)<sup>12</sup>, las mujeres consideran que los estereotipos e ideas preconcebidas sobre los roles y habilidades de la mujer son el principal obstáculo para el ascenso,

---

<sup>11</sup> <https://www.redalyc.org/journal/4763/476350095006/html/>

<sup>12</sup> <https://www.catalyst.org/research/women-in-leadership-a-european-business-imperative/>

seguido de cerca por la falta de modelos, la falta de experiencia en general en dirección, compromiso con la familia y responsabilidades personales y falta de asesoramiento.

En cambio los siguientes datos sobre las mujeres en puestos directivos contradicen varios de estos estereotipos sobre ellas, por ejemplo:

- Las mujeres no se comprometen con su carrera profesional: sin embargo sólo un tercio de las mujeres han cogido alguna vez un permiso de baja. La gran mayoría de estas ausencias fueron de menos de 6 meses y un 82% fueron bajas por maternidad u otras razones familiares. Si no se tiene en cuenta la maternidad, los hombres son más absentistas que las mujeres.
- Las mujeres no pueden o quieren trasladarse: solo el 14,1% de las mujeres se negó a un traslado frente al 20% de sus compañeros hombres.
- Las mujeres son más cálidas y emocionales: La “preocupación por la gente” fue nombrada como importante para un 33% de hombres y sólo un 18% de mujeres.

Otro hecho constatable reside en que muchos puestos de trabajos ocupados por mujeres son cargos de poca carga en las empresas, es decir, el cargo de administrativo es un puesto muy feminizado, casi siempre ocupado por mujeres, si bien, una empresa suele tener pocos puestos de administrativo. Por el contrario, en puestos de producción, más relacionados con la fuerza física, como posiciones de operario, una misma empresa puede requerir de más de 30 empleados realizando dichas tareas.

En esta misma línea, cuando la empresa necesita hacer despidos, por lo general, tienden a prescindir en primer lugar de las personas con cargos administrativos ya que el trabajo manual a simple vista parece más necesario.

Por último hay que comentar también la amplia competitividad existente para puestos de oficina, ya que existe mucha demanda de estos puestos y poca oferta, por lo que las empresas ante una amplia demanda, buscan encontrar a una persona que pueda realizar el puesto por el menor salario posible.

## 5. PROMOCIÓN INTERNA Y SUS DIFICULTADES

La promoción interna consiste en optar por empleados de la propia empresa para promoverlos y que pasen a ocupar cargos de mayor responsabilidad de la que tenían en lugar de llevar a cabo un proceso de selección y contratar a nuevas personas.

En los últimos años, sobre todo a la hora de ocupar cargos directivos, las empresas han optado por la promoción interna. Esta decisión para las mujeres tiene ventajas pero también supone una serie de desventajas. Entre las ventajas cabe destacar que las mujeres que reúnen una serie de características técnicas, preparación profesional y capacidad de gestión, encuentran buenas oportunidades de desarrollo en las empresas. Las desventajas provienen del hecho de que las mujeres con carreras técnicas se han incorporado hace pocos años a las empresas y las que se han incorporado están ahora en estados

intermedios, dado que no han dispuesto del tiempo para hacer un largo recorrido profesional. A esto hay que añadir la existencia y permanencia de modelos de promoción muy arraigados de hombres. Aquí entra en juego la igualdad de oportunidades. Las promociones internas, en igualdad de condiciones, favorecen más a los hombres, por las falsas creencias de que puedan aportar mayor cantidad de tiempo o puedan tener una serie de características personales que les hagan mejor líderes.

Existe también una barrera importante que se puede definir como “umbral de entrada”, que afecta tanto a las promociones internas como a las contrataciones externas.

En los umbrales de entrada, las mujeres se encuentran en clara desventaja. En los procesos de selección, aún hoy en día, a pesar de ser ilegal, las mujeres tienen que soportar diferentes filtros que no se aplican a los hombres. Numerosas mujeres se enfrentan a preguntas privadas con las que se busca saber su situación sentimental o si piensan tener hijos en un corto periodo de tiempo.

Si bien, la sociedad va evolucionando, poco a poco se están consiguiendo pequeños cambios de mentalidad y por lo tanto en las organizaciones también, y cada vez han ido surgiendo más departamentos como consecuencia de la necesidad de dar respuestas y soluciones a estos problemas y desigualdades sociales. Ha nacido el departamento de calidad, de organización, de atención al cliente, de I+d+i, de marketing, de prevención de riesgos laborales, de informática, de recursos humanos... Esto crea en las empresas una serie de condiciones que favorecen la presencia de las mujeres en puestos de alta responsabilidad.

Existen testimonios de diferentes directivas que afirman que una posible explicación de ser las elegidas o promocionadas se debe a que las empresas buscan reducir costes salariales incluso en puestos directivos, donde también las mujeres se conforman con remuneraciones inferiores a las de los hombres con tal de promocionar y desarrollarse profesionalmente<sup>13</sup>. Estas políticas de contratación/promoción se convierten en una ventaja competitiva para las mujeres, pero se traduce al mismo tiempo en una amenaza, ya que perpetúa un sistema de discriminación retributiva.

## 6. LEGISLACIÓN

Existen numerosas normas, leyes y tratados tanto internacionales como nacionales y regionales para combatir la discriminación de la mujer en el mundo laboral. En 1979 la ‘Convention on the Elimination of All forms of Discrimination Against Women’ (CEDAW) condenaba toda forma de discriminación de la mujer en cualquier ámbito de la vida social. En 1993, la conferencia Internacional de Derechos Humanos de Viena recordaba que los derechos de las mujeres son inalienables e indivisibles como parte de los derechos universales del hombre. La IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing en 1995 se convirtió en un punto de referencia para evaluar los cambios que las sociedades están dispuestas a incorporar para garantizar la dignidad y la igualdad de las mujeres. La Unión Europea ha abordado este compromiso en el Tratado de Ámsterdam, afirmando que la incorporación de la igualdad entre hombres y mujeres dentro de todas las políticas no es una opción, sino una obligación de los Estados miembros. No basta con la implementación de

---

<sup>13</sup> <https://www.lainformacion.com/management/mujeres-acceden-cargos-directivos-ganan-14-4-menos/2838536/>

medidas a favor de las mujeres. Es necesario introducir en las políticas el enfoque general de género (mainstreaming approach).

Se buscan fórmulas para que las mujeres puedan incorporarse a la esfera pública de la vida social y conciliar el trabajo profesional con los compromisos familiares. Es una batalla que no se ha ganado, pero que está planteada y, en muchos casos, ha sido asumida por los agentes sociales y económicos en los procesos de negociación de los convenios colectivos. Más a iniciativa de los sindicatos que de los empresarios.

Las políticas se han centrado, sobre todo, bien sea en evitar las barreras de entrada de la mujer en el mercado de trabajo y en las empresas o bien en el mantenimiento de la mujer en el puesto de trabajo.

En España, la no discriminación por razón de sexo se consagró en nuestro ordenamiento jurídico, a través del artículo 14 de la Constitución Española, de 6 de diciembre de 1978, el cual dice expresamente:

“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”.

Se estableció la obligación por parte de los poderes públicos, (artículo 9, 2) de *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.*

Si nos centramos estrictamente en el ámbito laboral, el marco regulador lo encontramos en el Estatuto de los Trabajadores (RD Legislativo 2/2015 del 23 de octubre por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del ET), que es de aplicación a los trabajadores que prestan servicios por cuenta ajena, a cargo del poder de dirección de otra persona que puede ser física o jurídica; salvando las excepciones que se encuentran en la propia Ley.

Como derecho laboral básico, en su artículo 4.2.c), *los trabajadores en su relación laboral no serán discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo.*

Dentro de la clasificación profesional y promoción en el trabajo se establece que tanto los ascensos como la promoción profesional en la empresa han de ajustarse a criterios y sistemas que tengan como objetivo garantizar la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres, pudiendo establecerse medidas de acción positiva dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación (art. 24,2 ET).

En cuanto a las Garantías Salariales de los trabajadores, se regula claramente la igualdad de remuneración por razón de sexo. Se obliga al empresario a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea su naturaleza, salarial o extra salarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de ésta (art 28 ET).

Fruto de la integración de dos directivas europeas sobre la igualdad de trato entre hombres y mujeres; (la 2002/73/CE y 2004/113/CE), nació la Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, conocida como la “Ley de Igualdad”.



La Ley de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres de 2007, fue la primera Ley de Igualdad del siglo XXI, por la que fuimos incluso felicitados por el Comité de Derechos de la Mujer de Naciones Unidas (CEDAW).

Esta ley fue pionera por muchos motivos, entre ellos, por primera vez se definía en el marco de una ley orgánica el concepto discriminación por razón de sexo y el acoso sexual.

Esta ley presenta gran variedad de escenarios y aspectos en los que las mujeres partían con claras desventajas e introduce acciones a implementar para corregirlos. No solo establecía obligaciones a las administraciones públicas, sino también a las empresas privadas (como la obligación para las empresas de elaborar planes de igualdad).

Otros aspectos novedosos que recoge esta ley es la prevención de las conductas discriminatorias entre mujeres y hombres, tales como: la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesional, el acoso sexual y por razón de sexo, o la discriminación por embarazo o maternidad entre otras.

En materia laboral se establecen políticas de empleo como programas de inserción laboral con el objetivo de aumentar la participación de mujeres en el mercado de trabajo, potenciando su formación y adaptabilidad.

Incluso abarca la educación para prevenir futuras discriminaciones por sexo, como explica el artículo 23: *“El sistema educativo incluirá entre sus fines la educación en el respeto de los derechos y libertades fundamentales y en la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres. Asimismo, el sistema educativo incluirá, dentro de sus principios de calidad, la eliminación de los obstáculos que dificultan la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y el fomento de la igualdad plena entre unas y otros.”*

Para evitar discriminaciones por estereotipos de la maternidad, en el artículo 44.3 se recoge lo siguiente: *“Para contribuir a un reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y una prestación por paternidad, en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social.”* Lo que ha supuesto un cambio muy importante tanto a nivel social como para las empresas privadas.

Una de las medidas que deben adoptar las empresas es la elaboración de planes de igualdad, entendidos como un conjunto de medidas a partir de datos reales de la compañía con el fin de garantizar la igualdad entre hombres y mujeres en el entorno laboral.

En cuanto a las sanciones en materia de plan de igualdad en las empresas la LISOS considera que es una infracción grave la conducta de: *“No cumplir las obligaciones que en materia de planes y medidas de igualdad establecen la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, el Estatuto de los Trabajadores o el convenio colectivo que sea de aplicación”.*

Y, para dicha infracción, contempla unas sanciones económicas que pueden oscilar entre los 626 y los 6.250 Euros.

A su vez, la mencionada Ley castiga como una infracción muy grave el hecho de: *“No elaborar o no aplicar el plan de igualdad, o hacerlo incumpliendo manifiestamente los términos previstos, cuando la obligación de realizar dicho plan responda a lo establecido en el apartado 2 del artículo 46 bis de esta Ley [sanción accesoria impuesta por la comisión de infracciones muy graves referidas a discriminación directa o indirecta por razón de sexo, cuando la empresa estuviera ya obligada a implantarlo]”.*

Esta infracción muy grave conlleva sanciones económicas que pueden ir desde los 6.251 Euros a los 187.515 Euros.

En cuanto a las ventajas a la hora de elaborar y ejecutar el plan de igualdad, encontramos en primer lugar el ayudar a crear una sociedad más justa, cumplimiento de la ley, mayor conocimiento de la organización, optimización de los recursos humanos, acceso a contratos públicos, buena imagen de la empresa, beneficios fiscales, mejora el ambiente laboral, disminuye la rotación...

También cabe destacar la Ley 7/2018<sup>14</sup>, de 28 de junio, de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Aragón. El objetivo de esta ley es hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en la CCAA de Aragón, mediante la adopción de medidas y removiendo obstáculos que lo impidan o dificulten.

La norma establece los principios generales de actuación de los poderes públicos de Aragón en materia de igualdad entre mujeres y hombres, prevé medidas dirigidas a prevenir y combatir en los sectores público y privado aragoneses toda forma de discriminación por razón de género, incorpora medidas y recursos dirigidos a promover y garantizar la efectiva igualdad de oportunidades y de trato en todos los ámbitos de la vida en Aragón y desarrolla medidas para transversalizar el enfoque de género y modificar los roles masculinos estereotipados que sustentan la desigualdad de género.

Se hace especial referencia al Instituto Aragonés de la Mujer, que tiene como finalidades básicas la promoción y el fomento de las condiciones que posibiliten la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en todos los ámbitos; elaborar y ejecutar las medidas necesarias para hacer efectivo el principio de igualdad entre mujeres y hombres, e impulsar y promover la participación de la mujer en la vida política, cultural, económica, laboral y social, así como la eliminación efectiva de todas las formas de discriminación por razón de género en Aragón.

También contempla la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas de la Comunidad Autónoma de Aragón mediante la aplicación de la transversalidad, el desarrollo del principio de interseccionalidad, protegiendo a aquellas mujeres o colectivos de mujeres que se encuentren en riesgo de padecer múltiples situaciones de discriminación, y acciones concretas, como la evaluación del impacto de género, el enfoque de género en los presupuestos, la memoria explicativa de igualdad, el Plan Estratégico para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, el uso integrador y no sexista del lenguaje y de la imagen en la Administración pública, así como las estadísticas, estudios e investigaciones con perspectiva de género.

Dos medidas planteadas en dicha ley:

En relación con el enfoque de género en el presupuesto, la ley dispone que habrá de emitirse un informe de evaluación de impacto de género del anteproyecto de ley de presupuestos; que se impulsará la perspectiva de género en la preparación por los diversos departamentos de los anteproyectos de sus estados de gastos, y que se fomentará la realización de auditorías de género en las empresas y organismos dependientes del Gobierno de Aragón.

En cuanto al uso integrador y no sexista del lenguaje y de la imagen, la norma establece que los poderes públicos aragoneses garantizarán un uso integrador y no sexista en la comunicación, en la imagen y publicidad institucionales, así como en los contenidos e imágenes que utilicen en el desarrollo de sus políticas, debiendo promover de forma activa una imagen igualitaria, plural y no estereotipada de las mujeres

y los hombres, y que garantizarán que no se emitan ni publiquen textos o imágenes de carácter discriminatorio, sexista, vejatorio o en contra del principio de igualdad de género.

También contempla la aplicación de la política de igualdad en la contratación pública, en la concesión de ayudas y subvenciones y en cualquier actuación desarrollada por la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón o por sus organismos públicos con impacto económico en sus presupuestos, con independencia de su forma jurídica. Y establece que los temarios para la celebración de pruebas selectivas incluirán materias relativas a la normativa sobre igualdad y violencia contra la mujer, así como formación de género vinculada con la transversalidad.

La norma incluye medidas de acción positiva para promover la igualdad de género en las diferentes áreas de la intervención pública. Así, contempla los principios de igualdad a aplicar en materia de educación, tanto en la enseñanza universitaria como en la no universitaria, así como la adopción de medidas para conseguir la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el empleo y la igualdad laboral en el sector privado y en la función pública de Aragón, tales como la negociación colectiva, los planes de igualdad, las medidas para la prevención y erradicación del acoso sexual y por razón de género y la responsabilidad social de las empresas.<sup>15</sup>

## 7. BRECHA SALARIAL

El 8 de marzo de 2017, el periódico Heraldo de Aragón publicó una noticia en la que se decía que las mujeres aragonesas cobran 7000 euros brutos anuales menos que sus compañeros varones independientemente del sector económico, actividad, ocupación, antigüedad, formación, tipo de jornada, contrato o empresa. En este artículo se sostiene también la evidencia de que el crecimiento económico vivido desde el año 2000 en la comunidad se debe en gran medida a la incorporación de las mujeres en la esfera productiva. Igualmente se destaca que por lo general, las mujeres están mejor formadas que los hombres, ya que el 15% tienen la educación primaria, el 45% llega a la secundaria y el 40% es universitaria, respecto al 21%, 49% y 30%, respectivamente, de los hombres.

	Hombres					Mujeres				
	2019	2018	2017	2016	2015	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Total (de 25 a 64 años)</b>										
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	41,7	42,8	43,5	44,3	44,7	35,7	37,0	38,3	39,1	40,4
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	22,5	22,6	22,7	22,7	22,7	23,0	23,1	22,7	22,5	22,0
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	35,8	34,6	33,8	33,0	32,7	41,3	39,8	38,9	38,4	37,5

Ilustración 3. Nivel de formación por género

<sup>15</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=RWsXcBI2Exs>

	Mujeres	Hombres	Cociente mujeres respecto a hombres
	2017	2017	2017
Total	13,9	16,1	86,5
Jornada a tiempo completo	15,0	16,4	90,9
Jornada a tiempo parcial	10,3	12,1	85,4

	Mujeres	Hombres	Cociente mujeres respecto a hombres
	2009	2009	2009
Total	12,7	15,1	84,1
Jornada a tiempo completo	13,4	15,3	87,6
Jornada a tiempo parcial	9,7	12,7	76,4

*Ilustración 4. Salario por hora por género (Evolución 2009 - 2017)*

Es evidente que el hecho de que las mujeres trabajen en empresas, ocupando el mismo cargo que otros compañeros hombres, que ofrecen menores retribuciones disminuye sus ingresos relativos, si bien es cierto que esto viene dado principalmente a través de unos menores complementos salariales. La legislación actual penaliza a las empresas que ante un mismo cargo ofrece menos retribución si es una mujer la que lo realiza, por ello, muchas empresas optan por contratar a las mujeres con un cargo distinto al que luego realizan, siendo en realidad la misma función que un hombre al cual sí le figura el cargo correcto en su contrato. Adicionalmente, tal y como comentaba más arriba, muchas diferencias vienen dadas en los complementos: ¿por qué se le paga un complemento de peligrosidad a un hombre por trabajar en una obra y no a una mujer que trabaja con sustancias tóxicas en un laboratorio? Ahí radica una gran diferencia a la hora de las retribuciones, además del tipo de contrato, jornadas, etc como ya hemos explicado anteriormente.

Por todo ello, las mujeres, en muchos casos, se han visto obligadas a participar en la economía sumergida, en empleos precarios, y que le encasillan aún más con los roles de géneros previstos por la sociedad (véase empleos de limpieza, camarera, etc...)

Factorial, herramienta de HR, ha analizado el número de hombres y mujeres que ocupan diferentes cargos en una empresa, con sus niveles retributivos.

## Presencia de mujeres y hombres en puestos de trabajo



## Diferencia entre hombres y mujeres en distintos rangos de salario

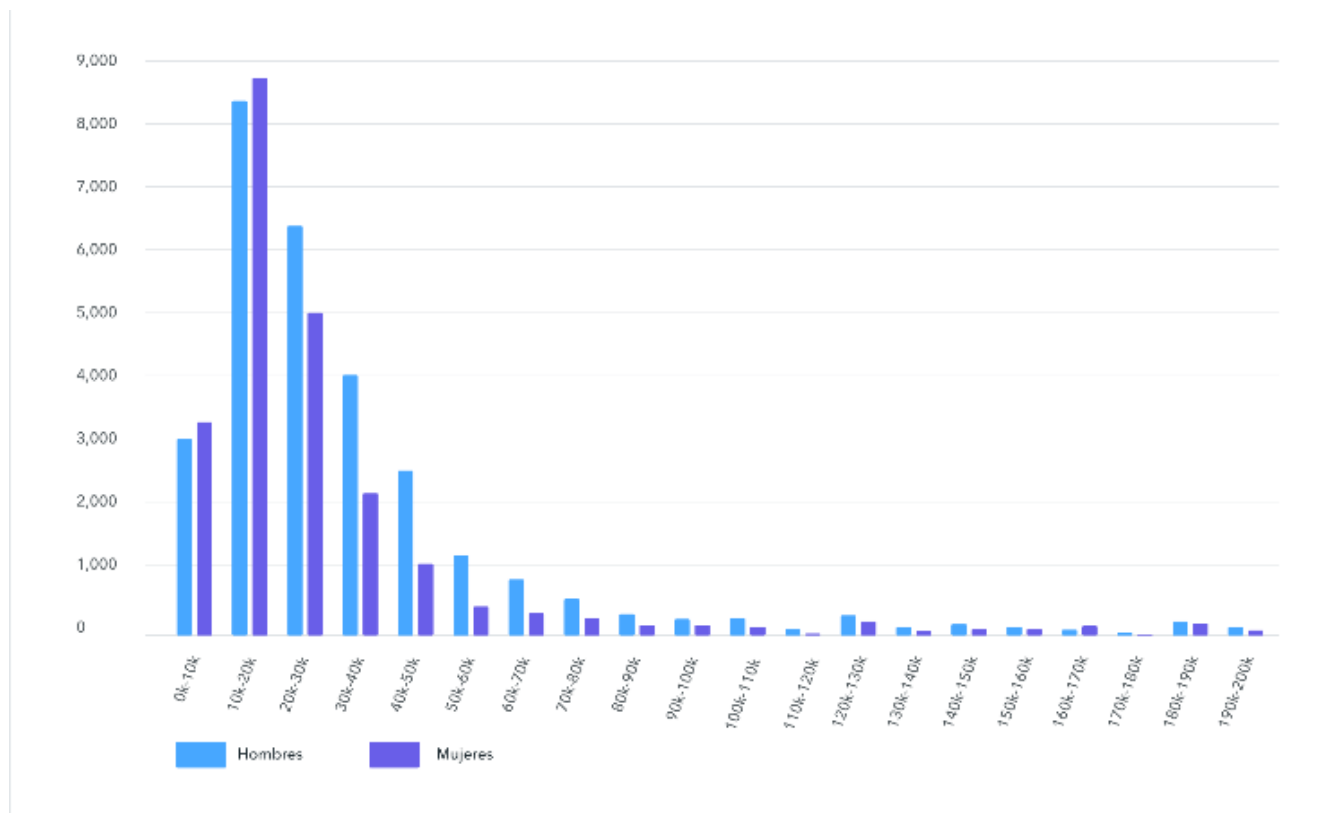


Ilustración 5. Tablas elaboradas por Factorial

Como vemos en la tabla y a pesar de que la legislación laboral de la UE lo prohíbe, la discriminación salarial de las mujeres respecto a los hombres continúa existiendo en algunas empresas, especialmente en las más pequeñas. En España, la brecha salarial se sitúa en un 14% según los últimos datos de INE. Podemos apreciar que cuanto mayor es la retribución la desigualdad es menor, pero sigue existiendo.

La brecha salarial, como veremos posteriormente, puede basarse en diferentes razones:

- Sectores precarios (hostelería, limpieza...)
- Tipos de contratación (temporales, jornadas parciales...)
- Posiciones más bajas jerárquicamente / de menos responsabilidad

## 8. VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE LAS MUJERES

Existen numerosos estudios sobre las ventajas que aporta la contratación de mujeres. Aunque es verdad que las empresas no se rigen por estudios teóricos, sino por actuaciones próximas y contrastadas. Por eso, en la medida en que las empresas han ido adquiriendo experiencia con el trabajo de las mujeres, se han observado diferentes puntos positivos. En algunas empresas señalan que con la presencia de mujeres mejoran las relaciones dentro de las plantillas, mejora la calidad, el orden, se reducen las tensiones.

El hecho de la contratación de las mujeres favorece diferentes ámbitos dentro de la empresa. Cada vez hay más evidencias de que la coexistencia de hombres y mujeres en el mismo entorno favorece la creatividad, se genera un mejor clima laboral y se constituyen mayores relaciones personales en el interior de las organizaciones lo que aporta una mayor estabilidad dentro de las empresas, fomentando la participación y optimizando la toma de decisiones, mejorando así la productividad. A nivel personal, su mayor predisposición para la comunicación y el feedback contribuye a la resolución de los conflictos, por norma general.

En un sondeo realizado por Injuve en el que preguntaban a jóvenes si preferían un jefe o una jefa, estas fueron las respuestas:

Preferencias jefe	2001						2007					
	15-24			25-29			15-24			25-29		
	H.	M.	Total	H.	M.	Total	H.	M.	Total	M.	H.	Total
A un hombre	9,5	6,1	7,8	7,7	17,5	12,5	16,7	16,1	16,4	22,3	28,1	25,1
A una mujer	8,7	13,1	10,9	9,3	9,2	9,2	17,8	27,0	22,3	11,5	19,7	15,5
Me es indiferente	80,7	80,1	80,4	82,2	72,5	77,5	62,6	54,5	58,6	65,0	50,8	58,1
NS/NC	1,2	0,6	0,9	0,8	0,8	0,8	2,9	2,4	2,7	1,3	1,3	1,3

Ilustración 6. Preferencias de jefe por sexo

Los motivos principales que lo justifican son: mejor entendimiento, son más permisivos, las mujeres son malas, el hombre es más responsable, mentalidad machista, mejor trato, más competentes, más rivalidad entre mujeres, por experiencia propia, más tolerantes, por afinidad al ser del mismo sexo.

“La mayoría de las empresas harán todo lo que esté a su alcance para conseguir un 2% o un 3% de mejora de los márgenes de ganancia. De las empresas encuestadas por la OIT que controlan el impacto de la diversidad de género en la dirección, más de dos tercios dan cuenta de un aumento de sus beneficios de entre el 5 y el 20%.

En una empresa no se pueden ignorar los resultados económicos. Y en el clima económico incierto actual, la diversidad de género en la dirección es necesaria para lograr un rendimiento empresarial competitivo.”<sup>16</sup>

## 9. CONCLUSIÓN

Es innegable la existencia de desigualdades hacia las mujeres en el mundo laboral, desigualdades laborales provenientes de desigualdades sociales y de estereotipos aún existentes a día de hoy. Por otro lado, podemos afirmar que hemos conseguido numerosos avances, gracias entre otras cosas a las leyes que hemos visto anteriormente y que han conseguido reducir esas desigualdades, dando luz a resultados favorables que ha fomentado el seguir progresando, si bien, aún queda un largo camino por delante.

Como hemos podido comprobar a lo largo de los años hay dos aspectos claves para seguir avanzando en este ámbito: la educación y la legislación.

La educación es un punto clave para cambiar la mentalidad de la sociedad. Conforme las mujeres han avanzado en su nivel formativo y ganando peso en el mercado laboral, las nuevas generaciones han tenido una educación cada vez más igualitaria. Si bien, las normativas y los enfoques educativos deberían actualizarse y aplicar una enseñanza con un enfoque feminista, en la que se enseñen valores que fomenten esta igualdad real entre mujeres y hombres.

Por otro lado, las leyes, como hemos visto, han conseguido grandes cambios, especialmente en el entorno empresarial. Se ha fomentado la incorporación de las mujeres, la igualdad en los procesos de promoción interna... si bien, aún falta por abarcar legalmente un ámbito hasta hoy desamparado por las leyes: las mujeres que tienen la oportunidad de llegar a puestos directivos.

Para cambiar estos estereotipos y que las mujeres puedan optar por puestos directivos se podrían plantear diferentes medidas:

- Visibilidad de mujeres directivas: referentes para comprobar que es posible, ya que a veces los límites nos los ponemos cada quien. Y que esto sirva para aprender, potenciar el talento, saber qué responsabilidades conlleva, proveer de herramientas para llegar a ello. Entre nosotras sabemos las dificultades internas y externas que tenemos, y alguien que las ha superado puede ayudar al resto a superar las suyas.
- Crear organismos dentro de las propias empresas donde puedan participar empresas de todas las áreas y responsabilidades profesionales y proponer una serie de objetivos a negocio para mejorar diferentes aspectos internos de la organización.

A nivel social también hay aspectos que mejorar y que es trabajo de todos. Por ejemplo:

---

<sup>16</sup> <https://ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#cracking>



- Una de las medidas a tomar es dejar de suponer roles de género, romper con los estereotipos. Para ello podemos también dar visibilidad y normalizar la división de tareas con los diferentes miembros de la familia.
- Promover la corresponsabilidad facilitando la conciliación familiar tanto para hombres como para mujeres en la misma medida. Pasar las reuniones de negocios dentro del horario laboral, para que las mujeres no queden fuera de esas redes profesionales. Apostar por modelos de trabajo basados en la productividad y la flexibilidad horaria, que lleven a lograr una mejor conciliación.

Lograr esta igualdad no solo debe recaer en los poderes públicos, cada persona puede aportar en mayor o menor medida, bien sea desde dentro de las empresas si tu rol lo permite o bien a nivel social, puesto que es un círculo que se retroalimenta y uno inevitablemente influye en lo otro, por lo que si modificamos el enfoque social, se verá reflejado en el entorno profesional.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Webgrafía:

Cáceres, T. T. (s.f.). *Las desigualdades de género en el mercado de trabajo...* Economía Crítica. Barcelona: Universidad de Barcelona. Obtenido de: <http://revistaeconomiacritica.org/sites/default/files/Semimonografico-4.-Torns-Recio.pdf>. Consultado el 10 de octubre de 2020

Eagly, A. H. (2000). *Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal*. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*. USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Obtenido de: [https://dornsife.usc.edu/assets/sites/545/docs/Wendy\\_Wood\\_Research\\_Articles/Gender\\_Differences\\_in\\_Social\\_Behavior/Eagly.Wood.Diekman.2000\\_Social\\_role\\_theory\\_of\\_sex\\_differences\\_and\\_similarities.pdf](https://dornsife.usc.edu/assets/sites/545/docs/Wendy_Wood_Research_Articles/Gender_Differences_in_Social_Behavior/Eagly.Wood.Diekman.2000_Social_role_theory_of_sex_differences_and_similarities.pdf). Consultado el 10 de octubre de 2020

Mujer, I. d. (2008). *Acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España*. Madrid: Estrugaf Impresores. Obtenido de: <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/accesoMercadoLaboral.pdf>. Consultado el 10 de octubre de 2020

Puebla, P. (8 de Marzo de 2017). *Heraldo de Aragón*. Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/03/08/la-mujer-aragonesa-gana-peso-vida-publica-pero-sigue-cargando-con-peso-del-hogar-1162997-300.html> Aragón: Heraldo de Aragón. Consultado el 17 de junio de 2021

Redacción. (29 de marzo de 2021). *Observatoriorh.com*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-brecha-salarial-de-genero-supera-el-20-en-los-cargos-de-direccion-y-ceo.html#:~:text=En%20puestos%20senior%2C%20el%20salario,hombres%20es%20de%2026.408%E2%82%AC>. Madrid: Redacción de Observatoriorh.com Consultado el 19 de junio de 2021

- Legislación:

*Ley 7/2018, de 28 de junio, de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Aragón*. Aragón: Gobierno de Aragón.

*Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. España: Jefatura de Estado

*'Convention on the Elimination of All forms of Discrimination Against Women' (CEDAW)*. EEUU: Asamblea General de las Naciones Unidas

*IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995)*. Beijing: ONU

*Constitución Española (1978)*. España

*Estatuto de los trabajadores (1980)*. España

- Libros:

Marçal, K. (2016). *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?*. Editorial: Debate

Murillo, S. (2001). *Pacto social o negociacion entre géneros*. Barcelona: Universidad de Barcelona

Moreno, M. H. (2006). *El techo de cristal*. Zaragoza: Moisés

Perez, A., Lopez, S., Lleo, R., & Santillan, C. (2012). *Ekonomia eta lan politika / Política económica y laboral*. Gipuzkoa: Imprenta foral de Gipuzkoa

Jimeno De la Maza, F. J., & Redondo Cristobal, M. (2012). *La desigualdad vertical por razon de género en la empresa*. Málaga: Atenea.

Sanz, L. S., & Del Olmo Vicén, N. (2006). *Mujeres directivas en España, Estereotipos y realidad*. Zaragoza: Mira Editores.

## 11. ANEXOS

**CSIT**  
Unión Profesional

**CURSO PREPARACIÓN OPOSICIONES**

**ADMINISTRATIVOS**  
COMUNIDAD DE MADRID

PROMOCIÓN INTERNA (C2 A C1)

**195 plazas**

**PRUEBA SIN COMPROMISO**

**SEMIPRESENCIAL**  
2 clases al mes  
de 3h/clase + acceso  
a plataforma online

**MATRÍCULA:**

**ABIERTA**  
Precio :  
25\* € (incluye documentación)  
25 €/mes

**HORARIO CLASES:**  
de 17 a 20h  
2º y 4º martes de cada mes

\*Los antiguos alumnos del centro no pagan la matrícula (consultar en el monitor)



**UNIDOS  
FIABLES  
PRÓXIMOS**



**FORMACION  
UFP**



**I CURSO ONLINE  
ASCENSO  
SUBINSPECTOR  
ANTIGÜEDAD SELECTIVA**

**AFILIADOS UFP: GRATIS**



**PLAZAS LIMITADAS**

**FECHA INICIO SOLICITUD: 13-06-2016**  
**FECHA COMIENZO CURSO: 20-06-2016**

La solicitud del curso se realizará **exclusivamente** a través de nuestra web: [www.ufpol.org](http://www.ufpol.org)



**PROMOCIÓN INTERNA**

## PREPARACIÓN TÉCNICOS AUXILIARES SANITARIOS

PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA  
AYUNTAMIENTO DE MADRID y OO.AA  
(Pendiente de publicación de las bases en BOAM)

• **Turnos de clase: sábados mañana**

Preparación Técnico Auxiliar Sanitario: 4 horas/sábado. 4 sábados/mes.  
Hasta fecha de examen.  
Temario incluido (entrega mensual)

**Plazas limitadas**

Técnico Auxiliar Sanitario	Afiliado	No afiliado
<b>"Oferta/preinscripción"</b> INCLUYE LAS MENSUALIDADES DE MARZO Y ABRIL. (para matriculas, formalice las hasta el 24 de febrero de 2017)	175 €	220€
Mensualidades sucesivas	100 €/mes	125 €/mes

• **Inicio grupos: 4 de Marzo 2017**

*Hacemos nuestros los objetivos de nuestro alumnado\**

**INICIACION GRUPOS MARZO**

Más información

Asp UGT Madrid  
91 589 70 73  
C/ Buro Surco, 29 1º  
planta  
[www.ugtmadrid.es](http://www.ugtmadrid.es)

S. SINDICAL UGT  
MADRID SALUD  
C/ CONCORDIA Nº15  
91.588.60.20  
[ugtmadridsalud@madrid.es](mailto:ugtmadridsalud@madrid.es)

Lugar de impartición  
inscripción

Forma 3 Aula Madrid  
91 529 74 98  
WhatsApp: 674 80 72 84  
[www.aulamadrid.com](http://www.aulamadrid.com)  
[info@aulamadrid.com](mailto:info@aulamadrid.com)

**UNETE**  
CON LA  
FORMACIÓN