



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

Evolución de la percepción sobre el techo de cristal durante los primeros años de vida laboral de las mujeres: influencia en su trayectoria profesional

Autor: Irene Valladares Taboada

Director: María José Martín Rodrigo

RESUMEN

El concepto de "techo de cristal" ha sido tratado en innumerables estudios de género, habida cuenta de la relevancia social y económica que desvela. Se trata de una denominación con la que se alude a las limitaciones que tienen las personas, en concreto las mujeres, para crecer en las organizaciones y que, respondiendo a agendas ulteriores por parte de los distintos agentes implicados en este proceso de desarrollo, hacen que sus carreras profesionales se vean frenadas. Sin embargo, existe poca productividad científica sobre cómo cambian las mujeres su percepción sobre el techo de cristal en las diferentes etapas de su trayectoria laboral y, sobre la manera en que ello, influye en la toma de decisiones que afectan a su vida laboral/profesional, especialmente durante los primeros años como trabajadoras. Mediante la realización de entrevistas en profundidad a mujeres, con este trabajo se pretende constatar si dicha percepción va cambiando en las distintas etapas de la vida laboral, con el fin de proponer diferentes medidas a nivel social y empresarial que puedan combatir el freno que supone el techo de cristal.

Palabras clave: techo de cristal, mujer, maternidad, transiciones, motivación

ABSTRACT

The concept of "glass ceiling" has been addressed in countless gender studies, given the social and economic relevance it reveals. It is a term that refers to the limitations that people, in particular women, face to grow in organizations and that, responding to subsequent agendas by the different actors involved in this development process, make their careers slow down. However, there is no scientific productivity about how women change their perception of glass ceiling at different stages of their career path and how this influences decision-making affecting their working/professional lives, especially during the early years as workers. By conducting in-depth interviews with women, the aim of this paper is to ascertain whether this perception is changing at different stages of working life, in order to propose different measures at social and business levels, that can combat the brake of glass ceiling.

Keywords: glass ceiling, woman, motherhood, transitions, motivation

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Contextualización del tema	4
1.2. Objetivos del trabajo	5
1.3. Metodología	5
1.4. Estructura	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Techo de Cristal	8
2.2. Percepción femenina del “techo de cristal” en las distintas fases de la vida laboral	12
2.2.1. <i>Transición formativo-laboral de las jóvenes</i>	12
2.2.1.1. <i>Identidad, factores estructurales y meritocracia en las transiciones</i>	13
2.2.1.2. <i>Percepción de techo de cristal en las universidades</i>	15
2.2.2. <i>La mujer en el mundo laboral: Fase de establecimiento y de mantenimiento</i>	17
2.2.2.1. <i>Crisis de cuidados: falta de medidas de conciliación</i>	19
2.2.2.2. <i>Brecha salarial</i>	22
2.2.2.3. <i>Techo de cristal en diferentes contextos laborales</i>	23
2.3. Políticas de gestión de personas en las empresas en relación con la percepción de techo de cristal	26
2.3.1. <i>Techo de cristal y motivación laboral</i>	27
2.3.2. <i>Techo de cristal y compromiso organizacional</i>	29
2.3.3. <i>Medidas de las empresas</i>	29
3. ESTUDIO DE CAMPO	32
4. CONCLUSIONES.....	47
5. BIBLIOGRAFIA.....	50
6. ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: RESUMEN ASPECTOS DEL TECHO DE CRISTAL	11
TABLA 2: RESUMEN SUJETOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	33
TABLA 3: RESUMEN OBJETIVOS Y RESULTADOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	47

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende arrojar luz sobre el concepto “techo de cristal” desde el punto de vista de cómo es percibido por la mujer en sus primeros años de trayectoria profesional. Así mismo, se intenta analizar la influencia que tiene dicha percepción en las decisiones laborales que va tomando en diferentes etapas de su vida privada y laboral, según sus circunstancias personales y profesionales.

1.1. Contextualización del tema

A pesar de que la situación de la mujer en el mundo laboral ha mejorado considerablemente en las últimas décadas, el techo de cristal y las barreras que éste supone para su crecimiento profesional, siguen presentes hoy en día.

El techo de cristal hace referencia a la existencia de barreras invisibles que impiden a las mujeres prosperar en el mundo laboral y acceder a puestos que conllevan gran responsabilidad, especialmente en la parte superior de la estructura jerárquica de una organización. Dichas barreras pueden ser externas o internas. Las barreras externas tienen su origen en los estereotipos sociales y la asignación de roles específicos y diferentes a cada género (García, 2014). Por otro lado, las barreras internas son creadas por las propias mujeres, autolimitándose debido a creencias sociales que han interiorizado, especialmente las relacionadas con la superioridad del hombre en el mundo laboral y el papel de la mujer en el ámbito doméstico (Amira, 2018).

El obstáculo que supone para las mujeres la falta de medidas para la conciliación de la vida doméstica y profesional se ve acentuado por la falta de corresponsabilidad entre las parejas en lo que a las obligaciones familiares se refiere (Segovia, 2013). Por ello, es necesario conocer las medidas que están tomando actualmente las empresas para poder facilitar esta conciliación, así como para acabar con la percepción de techo de cristal por parte de sus trabajadoras.

La percepción de techo de cristal es un elemento clave que puede condicionar la trayectoria profesional de las mujeres (Downes et al., 2014), tanto en su transición formativo-laboral como en las transiciones posteriores correspondientes a las diferentes etapas profesionales. Mientras siga existiendo el techo de cristal, será difícil alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres en el mundo laboral.

1.2. Objetivos del trabajo

Actualmente, hay mucha la literatura académico-científica que pretende auscultar este asunto a todas luces relevante por sus implicaciones sociales y económicas. Pero en este inmenso volumen de productividad sobre el techo de cristal, se ha detectado un gap que abre las puertas e impulsa esta investigación. Existe poca literatura científica sobre cómo se percibe el techo de cristal en las diferentes etapas de la trayectoria profesional de las mujeres.

Por ese motivo, el objetivo final de este trabajo pretende analizar la evolución de la percepción de las mujeres sobre el techo de cristal, detectando si éste es percibido de distinta manera por ellas conforme van pasando por diferentes etapas de su vida profesional y personal y, la manera en la que esta percepción influye en las decisiones y transiciones laborales que las mujeres realizan en los primeros años de su trayectoria laboral.

Para ello, es necesario cubrir los siguientes objetivos específicos:

- Contextualizar el concepto de “techo de cristal” desde el punto de vista de cómo es percibido por las mujeres.
- Estudiar de qué manera influye la percepción de techo de cristal en el proceso de transición formativo-laboral de las jóvenes.
- Analizar la percepción de techo de cristal de las mujeres en el mundo laboral.
- Investigar sobre las medidas que existen hoy en día en las empresas para acabar con el techo de cristal y sus implicaciones.
- Proponer soluciones y mejoras para acabar con el techo de cristal.

1.3. Metodología

Para poder llevar a cabo cada uno de los objetivos propuestos en este trabajo se ha seguido una investigación inductiva, que ha consistido en la recogida de información y su posterior análisis, para poder llegar a una serie de propuestas y conclusiones.

Primeramente, se ha realizado una recopilación y revisión bibliográfica que cubre las áreas necesarias para poder definir, delimitar y contextualizar el objeto de estudio. Para ello, se ha recurrido a fuentes secundarias de literatura ya existente, como: libros, artículos, publicaciones e investigaciones previas. La mayoría de dichas fuentes son

artículos pertenecientes a revistas científicas, obtenidos a través de Google Scholar y de la base de datos de la biblioteca online de Lund University.

Una vez contextualizado el tema del trabajo, se ha llevado a cabo una investigación exploratoria, para poder profundizar lo máximo posible y reflejar la situación actual respecto al techo de cristal. Se ha realizado un estudio de campo, recurriendo a fuentes primarias, con la ayuda de la técnica cualitativa de Entrevista en Profundidad. La elección de esta técnica se debe a que el techo de cristal es un tema delicado, y de esta manera las entrevistadas se podían sentir en un ambiente de cercanía y confianza para compartir su opinión y experiencias personales relacionadas con el tema. Además, el hecho de ser entrevistas individuales permitía adaptar el guion de preguntas y el transcurso de la entrevista al perfil de cada participante, teniendo en cuenta tanto sus circunstancias personales como profesionales a la hora de enfocar las cuestiones.

1.4. Estructura

El presente trabajo se divide en cuatro partes diferenciadas.

1ª parte: Introducción

En esta primera parte se presenta y contextualiza el techo de cristal. Se plantea la necesidad de investigación sobre el tema principal del trabajo: la evolución de la percepción de techo de cristal y su influencia en las decisiones laborales de las mujeres en los primeros años de su trayectoria profesional. Además, se especifican los objetivos que se pretenden conseguir con esta investigación y la metodología empleada para ello.

2ª parte: Marco Teórico

La segunda parte del trabajo consiste en una revisión bibliográfica de la literatura existente sobre los aspectos relacionados con el tema principal. El marco teórico a su vez está dividido en tres partes fundamentales: el techo de cristal, la percepción femenina del techo de cristal en las diferentes fases de la vida laboral y, por último, las medidas y políticas de gestión de personas que llevan a cabo las empresas para acabar con la percepción de techo de cristal.

3ª parte: Estudio de Campo

En la tercera parte del trabajo se encuentra el estudio de campo que se ha realizado, recurriendo a fuentes primarias, con la ayuda de la técnica cualitativa de Entrevista en Profundidad. Este estudio ha proporcionado un reflejo de la percepción femenina actual del techo de cristal, así como las medidas que ven necesarias para combatirlo.

4ª parte: Conclusiones

En la conclusión del trabajo se refleja el estado de consecución del objetivo principal y los objetivos específicos planteados. También se plantean investigaciones futuras a partir de la información conseguida con el estudio de campo respecto a las propuestas para combatir el techo de cristal.

Al final del trabajo se encuentra la bibliografía con la lista de fuentes utilizadas y los anexos, donde aparece el guion utilizado en las entrevistas en profundidad.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente trabajo está dividido en tres partes diferenciadas que pretenden mostrar la evolución de la percepción de techo de cristal por parte de las mujeres y cómo esa impresión, influye en la toma de decisiones sobre su vida laboral.

La primera parte explica el concepto de “techo de cristal”, así como los aspectos que engloba y el impacto que tiene en la vida tanto personal como profesional de las mujeres. A continuación, se explica lo relativo a la percepción femenina del techo de cristal en las distintas fases de la vida laboral; separando por un lado, la etapa de exploración en la transición educativo-laboral y, por otro, las etapas de establecimiento y mantenimiento una vez que la mujer se adentra en el mundo laboral. Por último, la tercera parte hace referencia a las políticas de gestión de personas y medidas que llevan a cabo las empresas para acabar con la percepción de techo de cristal, sabiendo que éste puede afectar tanto a la motivación como al compromiso organizacional de las trabajadoras.

2.1. Techo de Cristal

En 1978, la consultora de gestión Marilyn Loden acuñó el término “techo de cristal” en el transcurso de una mesa redonda cuyo tema central era las aspiraciones de las mujeres. El hecho de ver cómo las mujeres que participaban en el debate mostraban una actitud autodestructiva y de baja autoestima hizo que Marilyn Loden recurriera al concepto “techo de cristal”, para explicarles que el origen de las dificultades a las que se enfrentaban profesionalmente era cultural y no personal (BBC News, 2017).

El techo de cristal hace referencia a la existencia de barreras invisibles que impiden a las mujeres prosperar en el mundo laboral y acceder a puestos que conllevan gran responsabilidad, especialmente en la parte superior de la estructura jerárquica de una organización. Estas barreras invisibles no desaparecen por sí solas y son difíciles de traspasar. Además, son subjetivas, ya que no existe ninguna ley que justifique las diferencias de salario y ocupación entre hombres y mujeres, ni que suponga un impedimento para éstas a la hora de avanzar en su trayectoria profesional (Amira, 2018; Ortiz, 2014).

Actualmente, existen varios estudios que evidencian que las barreras propias del techo de cristal se han ido acotando, han perdido solidez, permitiendo que las mujeres prosperen y

adquieran roles más diversos con respecto al pasado. Pero, todavía no se ha conseguido alcanzar la distribución igualitaria entre ambos sexos dentro de las organizaciones (Gallego-Morón y Matus-López, 2018).

Existen ciertos aspectos internos y externos que hacen posible el techo de cristal y el consecuente estancamiento de las mujeres en su carrera profesional, limitando su potencial (Amira, 2018):

Aspectos internos

Los aspectos internos tienen gran relación con las barreras personales y cognitivo-emocionales a las que se enfrentan las mujeres (Gallego-Morón y Matus-López, 2018). Son limitaciones que se ponen a sí mismas por todas aquellas creencias sociales que han ido interiorizando, especialmente las relacionadas con el papel de la mujer en el ámbito doméstico y la superioridad del hombre en el mundo laboral.

El origen de estas barreras internas se encuentra en la tradición social, el contexto cultural y, por consecuencia, en los estereotipos de género que se han ido estableciendo a lo largo de la historia y que la sociedad ha asumido e interiorizado, siendo las mujeres las grandes perjudicadas (Amira, 2018).

Los estereotipos de género son las características y formas de comportarse que se atribuyen a hombres y mujeres, debido a creencias generalizadas que comparte la sociedad, hasta tal punto que llegan a convertirse en normas condicionantes (Amira, 2018; García, 2014). La educación está influida por los estereotipos de género, por lo que éstos se transmiten inconscientemente de generación en generación a lo largo de la historia (Gallego-Morón y Matus-López, 2018). La mente del ser humano tiene una estructura asociativa, una vez que asumimos y guardamos algo en nuestra memoria, nos cuesta mucho olvidarlo, o cambiar de opinión sobre lo que ya hemos normalizado (García, 2014).

Históricamente, el género femenino ha sido asociado a características como la inseguridad, la sensibilidad, la debilidad y la delicadeza, mientras que el género masculino se ha relacionado con cualidades como la fuerza, la ambición, la dureza y el carácter (Amira 2018). Los medios de comunicación, especialmente la televisión, tienen una gran parte de la responsabilidad en cuanto a la difusión e inculcación de estos estereotipos en la sociedad. Se muestran de manera repetitiva personajes con

características marcadas que se ven como modelo a seguir, provocando la interiorización por parte de los espectadores de los roles de género que se exponen. Los hombres son representados como líderes y para que una mujer alcance dicho estatus, tiene que encajar con las características consideradas masculinas, dejando de lado sus emociones para no perder capacidad de liderazgo y racionalidad (García, 2014).

Asignando atributos específicos a cada género se fuerza la aparición de una jerarquía de poderes que sitúa al hombre como dominante, con actitudes deseables y aspiracionales, y a la mujer como subordinada. Es en esta discriminación donde tiene su origen la percepción de techo de cristal por parte de las mujeres. Los estereotipos de género y asignación de determinados atributos a hombres y mujeres provocan una división sexual del trabajo con una discriminación indirecta, ya que se considera por tradición y cultura que la mujer tiene que ocuparse del cuidado del hogar y la familia, frenando su ascenso en el mundo ejecutivo (Amira, 2018; Gallego-Morón y Matus-López, 2018).

Las propias mujeres han interiorizado estas responsabilidades en el entorno familiar que les adjudica la sociedad y las han convertido en obligaciones para sí mismas, llegando al extremo en el que sienten miedo de decepcionar en cuanto a las expectativas sociales sobre el rol femenino, lo que puede suponer inseguridades, sentimiento de culpa y problemas de autoestima o autoimagen como barreras cognitivo-emocionales para el desarrollo de su carrera (Amira, 2018; Gallego-Morón y Matus-López, 2018).

Por otro lado, las mujeres también se crean barreras internas en muchas ocasiones porque tienen la convicción de que el éxito laboral está relacionado con los hombres por naturaleza, de manera que se autolimitan y frenan su carrera profesional debido a estos estereotipos sociales. Dicho freno puede ser motivado por la falta de confianza en sí mismas y se denomina “techo de cemento”, que implica la autoexclusión por parte de las mujeres de posiciones de liderazgo (Gallego-Morón y Matus-López, 2018; García, 2014).

Aspectos externos

Los aspectos externos están relacionados con barreras profesionales, organizacionales o aspectos estructurales (Gallego-Morón y Matus-López, 2018). Explican los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para ser líderes u ocupar cargos de alta responsabilidad, debido a prejuicios sobre su estilo de liderazgo por parte de la sociedad, e incluso de los propios empleadores a la hora de contratar mujeres (Amira, 2018).

Desde un punto de vista cultural, el liderazgo femenino se considera menos efectivo que el masculino porque han sido los hombres los que han ejercido el poder a lo largo de la historia y se les considera más racionales a la hora de tomar decisiones (Amira, 2018). En relación con los aspectos externos, los estereotipos de género tampoco benefician a las mujeres, ya que en muchas ocasiones se considera que no están capacitadas para ser líderes. Además, cuando demuestran que sí cuentan con las capacidades necesarias y lideran con éxito, surge un problema de confianza hacia ellas. No suelen provocar una reacción positiva por parte de las personas que les rodean, más bien generan rechazo y desaprobación, porque se salen de lo que está considerado que es patrón del rol social que debe desempeñar la mujer (García, 2014; Páramo, 2008).

Por otro lado, los prejuicios de los empleadores a la hora de contratar mujeres también suponen una barrera para ellas al acceder a puestos de liderazgo. Los empleadores están influidos por la creencia de que los altos cargos deben estar ocupados por personas con atributos asociados a lo masculino y esto les hace contratar más hombres que mujeres, dando por hecho que el liderazgo femenino es emocional y no encaja con el ejercicio del poder ni con las cualidades asociadas a ser un buen líder (Amira, 2018; García, 2014). Se produce una segregación vertical en la que las mujeres, a pesar de contar con las competencias que requieren los puestos de mayor responsabilidad, son víctimas de una discriminación que produce el estancamiento e impide la movilidad ascendente de su desarrollo profesional (Amira, 2018).

TABLA 1: RESUMEN ASPECTOS DEL TECHO DE CRISTAL

<i>ASPECTOS INTERNOS</i>	<i>ASPECTOS EXTERNOS</i>
➤ Interiorización de estereotipos de género	➤ Estereotipos de género respecto al liderazgo femenino
➤ Autoexigencia respecto al rol social femenino	➤ Problema de confiabilidad en las mujeres líderes
➤ Techo de cemento	➤ Prejuicios empleadores

Fuente: elaboración propia

2.2. Percepción femenina del “techo de cristal” en las distintas fases de la vida laboral.

La trayectoria profesional está formada por diferentes etapas en las que la percepción de techo de cristal tiene un impacto diferente, condicionando tanto las decisiones como las transiciones de la vida de las mujeres en el ámbito laboral.

La perspectiva de la etapa de la carrera planteada por Sullivan y Al Ariss (2018) defiende que las transiciones son predecibles y ocurren como consecuencia de la edad y, de diferentes períodos de desarrollo de las personas a lo largo de su trayectoria laboral. Dentro de la carrera profesional se pueden catalogar cuatro etapas diferenciadas: exploración, establecimiento, mantenimiento y desconexión; y cada una de ellas tiene asociada su transición correspondiente.

La primera etapa es la de exploración, que conlleva un período de educación y autoexamen del individuo. Una vez finalizada esta etapa, se produce la transición de la vida académica a la laboral para entrar en la etapa de establecimiento, en la que se encuentra un nicho y se empieza a trabajar. Cuando se consigue llegar a la etapa de establecimiento, se produce una segunda transición, que es ascendente dentro o entre organizaciones, y se alcanza la etapa de mantenimiento, que implica aprendizaje y actualización de habilidades. En esta etapa, el individuo puede experimentar otra transición ascendente o estabilizarse. Finalmente, se produce la última transición y se llega a la etapa de desconexión, en la que el individuo se retira del mundo laboral.

2.2.1. Transición formativo-laboral de las jóvenes

Para analizar los primeros años de la vida laboral de las mujeres es necesario tener en cuenta la etapa previa a la incorporación al mercado de trabajo, la mencionada **etapa de exploración**. La vida profesional empieza con la elección de carrera, y es por ello, por lo que hay que dar especial importancia a los factores relacionados con el techo de cristal que afectan, tanto a la elección de carrera y universidad, como a las transiciones formativo-laborales de las jóvenes.

2.2.1.1. Identidad, factores estructurales y meritocracia en las transiciones

La perspectiva del curso de vida explica que la juventud es una etapa de tránsito hacia la vida adulta, en la que el individuo se ve influido por las instituciones sociales y la realidad sociohistórica en la toma de decisiones. En este proceso se viven experiencias relacionadas con momentos clave del ciclo vital que están condicionados por las desigualdades sociales (Sánchez, 2017). Moreno (2019, p. 96) expuso la siguiente afirmación, en relación a las transiciones juveniles: “Las transiciones se definen como esos procesos longitudinales en los que los jóvenes definen su identidad, valores y trayectorias personales a través de hitos como la inserción laboral, la independencia residencial, la formación de la pareja y la familia”.

Las transiciones de carrera tienen un origen social al verse influidas por factores laborales y no laborales, como la observación del entorno y la interacción con otros individuos, que se pone de manifiesto a la hora de elegir ocupación y organización de la que formar parte (Sullivan y Al Ariss, 2018).

Las elecciones personales que conllevan las transiciones de los jóvenes se ven condicionadas por la interacción de factores estructurales, como el sexo y la clase social, que constituyen su identidad (Moreno, 2019). La identidad de un individuo está formada por las características que posee y que, le hacen actuar de una manera u otra. Estas características son adquiridas en gran parte gracias a las influencias sociales y culturales de las instituciones y a la interacción social con las personas que se encuentran a su alrededor (Páramo, 2018).

Existe una relación bilateral entre la identidad del individuo y las transiciones laborales, una se puede ver influida por la otra y viceversa. Las transiciones laborales pueden producirse a raíz de un cambio en la identidad del individuo debido a la evolución de quién es, cómo se siente y cómo actúa. Por otro lado, las transiciones laborales pueden conducir a un cambio en la identidad de la persona, ya que el trabajo puede llegar a ser una parte fundamental de la vida con la que identificarse (Moreno, 2019).

Según la perspectiva de identidad desarrollada por Sullivan y Al Ariss (2018), la manera en la que las personas se clasifican a ellas mismas dentro de diferentes categorías sociales como la raza, la orientación sexual y el género puede desencadenar transiciones

profesionales. A su vez, los factores estructurales también influyen en expectativas, las formas de acción y las oportunidades, tanto individual como colectivas (Moreno, 2019).

Teniendo en cuenta la teoría sobre la estructura de oportunidades, actualmente las transiciones formativo-laborales de los jóvenes están caracterizadas por la fragmentación, la diversidad y la heterogeneidad. Se ven afectadas por la estructura de oportunidades de cada grupo de pertenencia, así como por las correspondientes expectativas ante dichas oportunidades (Moreno, 2019). Existe una relación entre lo individual y lo estructural en la que las personas reciben una influencia procedente de la estructura de oportunidades con sus limitaciones por circunstancias sociales e históricas, dentro de las cuales son libres de hacer elecciones sobre el curso de su vida (Blanco, 2011). Dichas limitaciones sociales condicionan la capacidad de acción del individuo hasta tal punto en el que, en ciertas ocasiones, pueden producir una sensación de frustración por no conseguir hacer la transición deseada (Sullivan y Al Ariss, 2018).

Por otro lado, los jóvenes cuentan con un modelo educativo y unas políticas laborales enfocados al paradigma meritocrático, que consiste en desarrollar su talento y esfuerzo personal dentro de la sociedad para progresar en el mundo educativo e integrarse en el mundo laboral. El mérito es un elemento clave en el éxito de las transiciones formativo-laborales, el problema es que se ve afectado por factores estructurales tales como la clase social, la raza, la religión o el género. Además, al aplicar la meritocracia, se tiende a asociar el fracaso con el poco esfuerzo realizado por el individuo, sin tener en cuenta los factores y estructuras de oportunidades desiguales a los que se tienen que enfrentar los jóvenes. Por lo tanto, la meritocracia consigue acentuar la desigualdad social al no haber equidad respecto a las oportunidades y no dar pie a la diversidad de trayectorias personales en un momento en el que no existe un modelo dominante para gestionar las expectativas, necesidades y motivaciones de la identidad juvenil (Moreno, 2019; Sánchez, 2017).

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la vida profesional comienza al elegir una carrera. Antes de entrar al mundo laboral nos damos cuenta de cómo nuestra identidad y los factores estructurales por los que nos vemos influidos juegan a nuestro favor o en nuestra contra, a la hora de desarrollar nuestra trayectoria laboral. La universidad es la antesala de nuestra vida profesional y nos da una visión, a través del ambiente creado por

la comunidad educativa y las personas que nos están formando, de lo que nos encontraremos en el futuro. Por ello, es importante analizar la posición de las universidades respecto al techo de cristal y la igualdad de género; así como la influencia que puede tener en las mujeres.

2.2.1.2. Percepción de techo de cristal en las universidades

Tras la revisión de la Ley Orgánica 6/2001, de Universidades; se detectaron algunas deficiencias respecto a las universidades españolas en relación con las necesidades de la sociedad, por lo que fue modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. En ella se proponen medidas que posicionan a las universidades como impulsoras del desarrollo social y económico, sin dejar de lado su importante función de transmitir valores para conseguir una sociedad igualitaria y tolerante. Gracias a esta ley, se exigió a las universidades que crearan unidades de igualdad dentro de su estructura de organización, destinadas a lograr un trato no sexista y ofrecer igualdad de oportunidades a hombres y mujeres.

A pesar de ello, la discriminación que sufre la mujer en el mundo laboral también está presente en el mundo universitario (Gallego-Morón y Matus-López, 2018) y, además, hay estudios que demuestran que la discriminación, estereotipos y desigualdades de las mujeres respecto a los hombres están presentes entre los jóvenes (Etura et al., 2019).

Diversos estudios han confirmado que las mujeres obtienen mejores expedientes académicos y hay más mujeres que hombres graduados por la universidad (Ortiz, 2014; Moreno, 2019). Esto demuestra que el techo de cristal no tiene en cuenta el nivel de formación de las mujeres, algo que se refleja desde las primeras categorías académicas, en las que la dificultad para promocionar se hace visible mediante obstáculos y barreras que las mujeres tienen que afrontar. Además, a medida que se avanza en las etapas de la carrera académica hacia puestos más altos de la categoría profesional relacionada con la educación, la presencia femenina disminuye (Ortiz, 2014; Gallego-Morón y Matus-López, 2018).

Siguiendo la perspectiva de la toma de decisiones en cuanto a transiciones laborales propuesta por Sullivan y Al Ariss (2018) conocemos que lo que impulsa a los estudiantes a adentrarse en el mundo del doctorado son las aspiraciones intrínsecas de la vida como

el placer del aprendizaje, conseguir logros académicos y el desafío a uno mismo; más que las aspiraciones de vida extrínsecas como tener un trabajo con prestigio o un salario mayor. Sin embargo, en muchas ocasiones, lo que produce una disminución de la participación académica por parte de las mujeres al llegar a la tesis doctoral es el hecho de que coincide con la edad en la que se suele empezar a vivir en pareja o tener hijos, lo que les obliga a dejarlo, algo que no parece ocurrir en el caso de los hombres (Carrancio, 2018).

Respecto a la percepción de discriminación de género en el ámbito universitario, el estudio realizado por Etura et al. (2019) entre las personas que forman parte de la comunidad universitaria, reveló que el número de mujeres que se habían sentido discriminadas por su sexo en la universidad superaba en tres veces al de los hombres. El estudio incluía a estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicio; y en todas las categorías hay mujeres que se han sentido discriminadas, a diferencia de los hombres. Los datos muestran que son las profesoras las que más discriminación habían sentido (14,8%), seguidas por las investigadoras (12,8%), las estudiantes (3,9%) y el personal de administración y servicio (3,4%). Mientras que, en el caso de los hombres, solo declaraban haber sentido discriminación por sexo los estudiantes (2,2%) y los profesores (0,9%), porcentajes mucho menores que los de las mujeres. Por otro lado, tanto hombres como mujeres afirmaron haber sido testigo de situaciones machistas. Un 7,1% de las mujeres que participaron en el estudio frente a un 4,9% de los hombres declararon haber sido testigo de este tipo de comportamientos discriminatorios, siendo de nuevo el número de mujeres superior al de los hombres. Esto puede indicar que las mujeres tienen más consciencia y preocupación, al ser las afectadas por esta discriminación, lo que les facilita detectar las situaciones en las que se produce.

A pesar de que existe intención de acabar con esta situación de desigualdad de género en el ámbito universitario, muchos planes de igualdad de las universidades españolas no se han puesto en marcha y otros han sido aplicados sin ningún tipo de seguimiento, ni evaluación del impacto que muestre su efectividad, careciendo de calidad (Gallego-Morón y Matus-López, 2018). Además, en muchas ocasiones, una gran parte de los estudiantes desconocen las políticas de igualdad de las universidades, por lo que deberían llevar a cabo una comunicación más efectiva para hacer llegar esta información (Etura et al., 2019).

2.2.2. *La mujer en el mundo laboral: Fase de establecimiento y de mantenimiento*

Una vez finalizada la carrera universitaria y superada la etapa de exploración, la mujer se adentra en **la etapa de establecimiento**, que abarca los primeros años de su trayectoria profesional, en la que busca un nicho y realiza un análisis de preferencias en lo que respecta a la orientación laboral.

Desde los primeros trabajos, la mujer puede empezar a sufrir los impactos del techo de cristal, ya que según Moreno (2019), el sexo es un factor estructural que influye en la empleabilidad de los jóvenes y, la realidad es que la mujer se sigue enfrentando a más dificultades a la hora de encontrar un empleo (Sánchez, 2017).

De hecho, aunque las mujeres cuenten con las mismas competencias productivas que los hombres, el abanico de posibilidades laborales para ellas es mucho más reducido, además de que el trato y las condiciones a los que tienen que enfrentarse suelen ser peores (Amira, 2018; Carrancio, 2018).

En esta etapa de establecimiento, las mujeres se enfrentan a múltiples procesos de selección de personal de las empresas, en los que el techo de cristal produce una segregación por género, teniendo los hombres más probabilidades de ser elegidos que las mujeres para ocupar un puesto determinado (Segovia, 2013). Esta segregación por género puede ser horizontal o vertical:

- **Segregación horizontal:** La segregación horizontal implica la separación de trabajos por sexo, lo que explica la alta presencia de mujeres en actividades relacionadas con los cuidados o el sector servicios, al ser clasificadas como las idóneas para que desempeñen las mujeres (Rey, 2018). La asignación de competencias, habilidades y roles sociales específicos a cada sexo conllevan patrones persistentes que producen un sesgo de género, algo que continúa siendo un problema hoy en día (García, 2018).

El techo de cristal se explica, en gran parte, por la discriminación ocupacional que se vive en el mundo laboral. Esta discriminación ocupacional produce que las mujeres, a pesar de contar con un nivel de formación igual o superior al de los hombres en una organización, se queden estancadas o “pegadas” en los puestos de trabajo de la base jerárquica, que por lo general son menos valorados (Amira, 2018; Ortiz, 2014).

Este estancamiento en los cargos más bajos de las organizaciones se conoce como “suelo pegajoso” (Gallego-Morón y Matus-López, 2018). El impedimento a la hora de avanzar produce que las mujeres asuman menos responsabilidades dentro de una organización y por consecuencia su salario es más bajo.

- **Segregación vertical:** La segregación vertical hace referencia a las dificultades que se encuentran para alcanzar puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones y ejercer su liderazgo (Amira, 2018; Etura, 2019; Gallego-Morón y Matus-López, 2018).

A medida que se asciende en el nivel de jerarquía de una organización, la presencia de mujeres en puestos estratégicos o decisivos disminuye, mientras que los hombres se ven privilegiados en este aspecto (Amira, 2018; Rey, 2018).

Es importante destacar que el número de mujeres líderes ha aumentado en los últimos veinte años, pero el problema de confiabilidad en las mujeres que lideran con éxito sigue presente en la actualidad, ya que hay personas que están en contra de tener como jefe a una mujer (Dost & Tariq, 2012).

Se han realizado investigaciones para analizar las actitudes de los trabajadores hacia sus jefes y jefas que demuestran que, en un principio, la mayoría de las personas prefiere que su jefe sea hombre, pero, por otro lado, aquellos que tienen jefas no las evalúan peor que a los jefes. Esto indica que los prejuicios negativos frente al liderazgo femenino pueden hacer que la gente sea reacia a trabajar bajo las órdenes de mujeres, pero la realidad es que cuando se produce esa interacción con las jefas y se experimenta de manera práctica el liderazgo femenino, los prejuicios, la desconfianza y sesgos de género desaparecen y las mujeres son reconocidas y valoradas de la misma manera que los hombres (García, 2014).

Por otro lado, también se ha demostrado que las mujeres no siguen un patrón de actuación común por el hecho de ser mujeres y existen más diferencias entre mujeres de distintas clases sociales que entre hombres y mujeres de la misma clase social. Esto se refleja en un contexto de dirección y emprendimiento, ya que también se observan más diferencias en el tipo de liderazgo por estatus o cultura que por género (Berbel, 2013).

Una vez transcurridos los primeros años de la mujer en el mundo laboral, comienza **la etapa de mantenimiento**. En esta etapa confluyen factores internos y externos que condicionan las decisiones de las mujeres a la hora de abordar transiciones y la proyección de su carrera profesional. El principal factor interno es el posible planteamiento por parte de la mujer de la maternidad y sus implicaciones en la dificultad de la conciliación de la vida profesional y familiar. Por otro lado, después de un tiempo participando de la vida laboral, la mujer se hace más consciente de algunas realidades como pueden ser la brecha salarial o la existencia de techo de cristal en diferentes contextos laborales, tal y como se va a reflejar a continuación.

2.2.2.1. Maternidad: crisis de cuidados y falta de medidas de conciliación

Una de las grandes barreras a las que siguen teniendo que hacer frente las mujeres hoy en día es la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, en la que se incluye la maternidad, siendo las mujeres las más afectadas por esta incompatibilidad y/o falta de flexibilidad horaria entre trabajo y familia cuando ambos miembros de la pareja trabajan (Ortiz, 2014).

Vivimos en una realidad en la que existe una tensión estructural producida por la incompatibilidad de la necesidad de cuidados y la falta de tiempo para los mismos, lo que se traduce en una crisis de cuidados. Históricamente, las mujeres son las que más han puesto en práctica esos trabajos de cuidados en el hogar, que han dificultado el acceso a otras opciones de vida para ellas (Blanco, 2011; Carrasco, 2011).

Las condiciones de vida de las personas dependen del trabajo no remunerado en los hogares, dicho trabajo es necesario para el mantenimiento de la vida humana y la reproducción de la sociedad. El salario no es suficiente para mantener un hogar, sino que también se necesita del trabajo de cuidados de las personas para poder sacarlo adelante (Carrasco, 2011).

A continuación, se exponen cuatro razones fundamentales por las que las mujeres son las principales perjudicadas en lo que respecta a la conciliación de la vida familiar y profesional:

- 1) Tradición cultural: Antes de que la mujer se incorporara al mundo del trabajo remunerado, su juventud terminaba con el matrimonio y la maternidad, pues tenía

que encargarse del cuidado de la familia (Sánchez, 2017). Las trayectorias vitales de hombres y mujeres han estado marcadas por roles domésticos tradicionales muy diferentes entre sí (Blanco, 2011). La mujer ha sido encasillada a lo largo de la historia en un papel de esposa, madre y ama de casa, cuya responsabilidad era el cuidado del hogar; mientras que era el hombre el que se encargaba de sustentar económicamente a la familia (Castro y García, 2016).

Vivimos en una cultura sexuada en la que se crean barreras muy difíciles de romper, especialmente las creadas por tradiciones culturales y estereotipos que se interiorizan y se acaban convirtiendo en normas. Tal y como ocurre con las mujeres y su sentimiento de obligación respecto a cumplir sin defraudar con su rol de madre y encargada del hogar otorgado por la sociedad (Amira, 2018), llegando al punto en el que muchas mujeres con altos niveles de educación renuncian a ascensos para poder tener un mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral (Sullivan y Al Ariss, 2018). En muchas ocasiones las mujeres se ven forzadas a tener que hacer una elección consciente entre prosperar en el mundo laboral o renunciar a ello para poder hacerse cargo de las obligaciones del hogar (Rey, 2018).

- 2) Responsabilidad familiar y laboral por parte de las mujeres: Actualmente, las mujeres se hacen cargo de una doble responsabilidad (Rey, 2018), la profesional y la familiar, algo que no suele ser reconocido y que exige a las mujeres la capacidad de encontrar un equilibrio entre ambas, sin contar con ayudas para ello. De hecho, esta situación es aprovechada por las organizaciones para excluir a las mujeres de cargos con alta responsabilidad, alegando que las mujeres tienen el cuidado del hogar como prioridad y el trabajo en un segundo plano, lo que puede generar baja producción, inestabilidad laboral y costes de ausentismo (Castro y García, 2016).

Las mujeres manifiestan que la forma de tener éxito en la vida profesional es mediante apoyo familiar y el respeto de los tiempos biológicos, ya que el trabajo de los cuidados, que ha sido desarrollado principalmente por mujeres a lo largo de la historia, incluye los tiempos necesarios para las responsabilidades familiares y la maternidad (Gallego-Morón y Matus-López, 2018).

- 3) Ausencia de corresponsabilidad en la pareja: Es cierto que con el tiempo ha disminuido el número de hombres que aspiran a cargos que requieren excesivas horas de trabajo y, han aumentado las horas de estancia en casa por su parte (Sullivan y Al Ariss, 2018). Pero, el estudio realizado por Rey (2018), muestra que no hay corresponsabilidad en las parejas con hijos, y se ve reflejado en que los hombres no prorrogan el permiso de paternidad, mientras que el 22% de las mujeres lo utilizan por encima.

Es importante destacar que los valores no pueden ser considerados como tal si no pueden serlo para todos los seres humanos. Por lo tanto, los valores que aportan las mujeres, tanto social como empresarialmente, no son exclusivos de su género y también pueden ser aportados por hombres (Berbel, 2013). Las responsabilidades del hogar deben ser asumidas tanto por los hombres como por las mujeres para poder acabar con la barrera más difícil de romper del techo de cristal (Rey, 2018). Para ello, lo que se necesita es una transformación en los valores tradicionalmente predominantes en las organizaciones para adaptarse a las necesidades actuales de la sociedad (Berbel, 2013).

Por otro lado, es cierto que, gracias a diferentes avances en la sociedad se ha facilitado el desarrollo de medidas y condiciones de trabajo que lleven a compaginar la vida laboral y familiar. Además, la clasificación de lo que es femenino y masculino está cambiando gracias a la existencia de nuevas estructuras familiares como las formadas por parejas homosexuales o las familias monoparentales (Rey, 2018).

Pero, aun así, las mujeres siguen viéndose obligadas a renunciar a la promoción profesional debido a que la responsabilidad de la maternidad recae sobre ellas, porque sigue habiendo una creencia generalizada de que las tareas domésticas y de cuidado corresponden a las mujeres (Amira, 2018; Ortiz, 2014).

- 4) Falta de medidas de conciliación de la vida doméstica y profesional: Está demostrado que son las mujeres alrededor de un 95% de los casos las que piden excedencia o tienen jornada reducida para criar a sus hijos (García, 2018).

Además, las mujeres que son madres sufren una discriminación salarial del 7% por cada hijo, respecto al sueldo de las que no lo son (Segovia, 2013).

La falta de medidas de conciliación muestra que los estereotipos de género que encasillan a las mujeres no evolucionan a la misma velocidad que las transformaciones sociales, al ser un problema que sigue presente (Amira, 2018).

El cuidado de las personas siempre se ha considerado algo privado de cada familia, pero su gestión debería ser tratada desde un punto de vista social y político, especialmente conforme la sociedad ha ido evolucionando y tanto hombres como mujeres participan en el ámbito del trabajo remunerado. Teniendo en cuenta que ese trabajo de cuidados no puede quedar desatendido, es urgente encontrar soluciones que permitan a los padres y madres de las familias compaginar ambos aspectos de su vida y poder desarrollar tanto la trayectoria profesional como la doméstica (Carrasco, 2011).

2.2.2.2. Brecha salarial

Una de las consecuencias en las que más se refleja el impacto negativo que tiene el techo de cristal en la vida laboral de las mujeres de países industrializados es la brecha salarial.

Nimbriotis y Santos (2019, p.17) definen la brecha salarial como: "... aquella desigualdad de cuestión económica, en la que el sueldo del colaborador va a variar dependiendo del género, más no del talento o responsabilidad". Por otro lado, Ortiz (2014, p.7) expone que: "La brecha salarial se define como la diferencia entre los ingresos brutos medios por hora de hombres y mujeres expresada como un porcentaje del salario masculino".

Las principales afectadas por la brecha salarial son las mujeres, puesto que el techo de cristal induce a que ocupen puestos de menor exigencia en las organizaciones y, en consecuencia, su salario sea menor. Los prejuicios de los empleadores, la segregación horizontal y vertical producida por la desigualdad ocupacional y los estereotipos sociales que sitúan al hombre como líder, son varias de las causas producidas por el techo de cristal que afectan negativamente a la remuneración de las mujeres en el ámbito laboral (Amira, 2018).

La imposibilidad de ascender provoca que su salario no pueda incrementarse y esto también tiene como consecuencia la pérdida de poder de negociación en el hogar cuando

el sueldo de su pareja es mayor y por lo tanto la mujer se ve en la posición de hacer frente al trabajo dentro y fuera del ámbito doméstico, habiendo también una desigualdad en la distribución del tiempo dedicado al cuidado de la familia por parte de hombres y mujeres. Esto hace que los hombres puedan aumentar su jornada laboral debido a su mayor disponibilidad para trabajar, de manera que reciben ingresos extra y complementos salariales, aumentando aún más la desigualdad salarial entre sexos (Amira, 2018; Rey, 2018).

La brecha salarial puede estar presente en las organizaciones en diferentes contextos en los que las mujeres son discriminadas por su sexo. Por ejemplo, en los casos en los que las mujeres jóvenes cobran un sueldo inferior al de los hombres en su primer trabajo, diferencia que se acentúa al convertirse en padres (Berbel, 2013). También, se da una situación de brecha salarial cuando los hombres y las mujeres que realizan el mismo trabajo tienen un sueldo diferente (Nimbriotis y Santos, 2019), o en el caso en el que las mujeres que consiguen ascender en una organización siguen cobrando el mismo sueldo que tenían en el puesto anterior (Segovia, 2013).

Respecto a la situación en España, la brecha salarial ha disminuido en un 33% respecto al año 2002, pero sigue estando presente en nuestro país (Brindusa et al., 2019).

2.2.2.3. Techo de cristal en diferentes contextos laborales

A continuación, se expone la situación de la mujer en diferentes contextos laborales en los que sufre algún tipo de discriminación. Se pretende aportar una visión general, a través de diferentes sectores y áreas de actividad, que muestran la desigualdad de género que está presente en la sociedad actual.

Hoy en día, sigue habiendo discriminación por género en la mayoría de sectores y contextos laborales, en los que existen barreras para que las mujeres asciendan, sean reconocidas y ejerzan la profesión en sí (García, 2018). Se ha llegado al punto en el que incluso en aquellas ocupaciones consideradas femeninas a lo largo de la historia, como por ejemplo la educación y la salud, hay una presencia mínima de mujeres en los puestos de dirección y responsabilidad (Moreno, 2019).

En el mundo de la empresa, a la hora de analizar el personal de dirección de las PYMES, se puede observar que se exige un mayor grado de formación a las mujeres que a los

hombres (Carrancio, 2018), llegando al extremo en el que las mujeres que no han estudiado una carrera en la universidad no pueden acceder a la dirección de la empresa, mientras que los hombres que se encuentran en la misma situación no tienen ningún tipo de impedimento para ello (Rey, 2018). Por otro lado, en el caso de las grandes empresas, la presencia de mujeres en cargos de mayor responsabilidad aumenta cuando se trata de empresas familiares (Carrancio, 2018; Castro y García, 2016), algo que puede ser casualidad, pero que supone poner en duda la autoridad y mérito de dichas mujeres.

Otro contexto para analizar es el de la Administración Pública. Se define a sí misma como transparente e imparcial, por lo que los procesos de selección y promoción de su personal se realizan en base a los principios constitucionales del mérito y capacidad desde un punto de partida de la igualdad de género. En teoría, prosperar en el ámbito laboral dentro del sector público depende de criterios objetivos, como pueden ser los exámenes, que se basan en conocimientos técnicos y teóricos, lo que debería ser garantía de igualdad en las oportunidades para trabajar. Por ello, las barreras para optar a puestos más altos parecen estar más presentes en la empresa privada. Aun así, cabe destacar que la presencia femenina es superior a la masculina dentro del personal al servicio de las administraciones públicas, pero el porcentaje de mujeres en los órganos superiores de la Administración General del Estado es inferior a los de los hombres. Esto muestra que se fomenta la promoción de los hombres y que las mujeres siguen enfrentándose al techo de cristal, con obstáculos para llegar a los puestos que implican toma de decisiones (Carrancio, 2018).

Para alcanzar el éxito y que las mujeres puedan desarrollar su capacidad de liderazgo y aprovechar su talento es necesario fomentar su formación y el empoderamiento femenino (Segovia, 2013). Para las mujeres es importante tener una persona de referencia cerca, especialmente a la hora de emprender (Berbel, 2013). Es por ello, que muchas mujeres se decantan por carreras profesionales enfocadas a aspectos sociales a pesar de tener el mismo nivel de formación que los hombres. Por ejemplo, en el caso de las ONG hay una alta presencia de mujeres en todos los niveles de jerarquía (Amira, 2018), esto se debe a que las carreras relacionadas con lo social se han considerado carreras feminizadas a lo largo de la historia y las mujeres se decantan por ellas porque cuentan con referentes femeninos que las han estudiado con anterioridad y que sirven como motivación para ellas (Rey, 2018).

El problema es que las mujeres no han tenido la oportunidad de ejercer el poder en la sociedad y, por lo tanto, esto ha sido algo desconocido durante mucho tiempo para ellas, lo que les dificulta aspirar a ello (Berbel, 2013).

El ámbito científico refleja perfectamente la situación en la que la falta de referentes femeninos tiene un impacto en las aspiraciones profesionales de las mujeres, que se debe al llamado “efecto Matilda”. El efecto Matilda consiste en el escaso reconocimiento y valoración del trabajo de las mujeres científicas a lo largo de la historia (Flores, 2018) y le debe su nombre a Matilda Joslyn Gage, una activista estadounidense que fue discriminada en varias ocasiones por su género y luchó por dar un lugar a las mujeres en la ciencia y en las carreras consideradas socialmente como masculinas (Giordano y Páez, 2019).

Uno de los motivos por los que históricamente el número de mujeres científicas ha sido escaso es porque no estaba permitido que se dedicaran a ello, por lo que muchas renunciaron a ser científicas y las que sí ejercían, se veían obligadas a tener una presencia silenciada, tal y como las escritoras que tenían que esconderse detrás de un pseudónimo masculino. En muchas ocasiones, el trabajo de las mujeres de la ciencia era considerado doméstico en lugar de científico (Flores, 2018). Esta situación cambió ligeramente a partir de 1910 gracias a la restauración de una ley, que fomentaba y protegía la ciencia, elaborada siglos atrás por el rey Alfonso X el Sabio, que estaba a favor de que las mujeres asistieran a la universidad (Ortiz, 2014). Sin embargo, a día de hoy, existen varias carreras relacionadas con la ciencia en las que, a pesar de haber más estudiantes mujeres, son más hombres los que llegan a puestos académicos (Segovia, 2013).

Otro sector en el que el techo de cristal está presente es el de los medios de comunicación, en el que no existe paridad en los cargos directivos (Carrancio, 2018). Dentro de las empresas del sector se da tanto la segregación vertical como la horizontal, produciendo un gran sesgo de género. Esto dificulta que se utilice esta gran plataforma, cuya razón de ser es dar a conocer injusticias y problemáticas sociales, para denunciar las desigualdades de género, ya que en el propio sector del periodismo no se cumple la igualdad de género (García, 2018).

El hecho de que haya aumentado el número de mujeres periodistas en los últimos años, hasta ocupar casi el 40% de la fuerza de trabajo, no ha ido acompañado de la eliminación

de desigualdades en la profesión, porque ésta sigue dominada por hombres. Dentro de las empresas de medios de comunicación, tanto públicas como privadas, solo un cuarto de ellas lleva a cabo políticas de igualdad de género, códigos de conducta y diversidad; y en estos casos, no cuentan con mecanismos que midan el impacto. Las empresas de titularidad pública han participado más en el fomento de igualar la cantidad de hombres y mujeres en puestos de responsabilidad, mientras que, en las privadas, al no ser algo obligatorio sino recomendable, no se ha tenido tanto en cuenta (García 2018).

Sumado a lo anterior, llama la atención que, en el sector periodístico, el proceso de admisión para las mujeres es mucho más estricto que para los hombres, ya que en muchas ocasiones ellas tienen que pasar por un proceso de selección, mientras que ellos llegan a los cargos laborales gracias a contactos, relaciones profesionales o experiencia laboral previa. Esto puede afectar en gran medida a la autoestima de las mujeres y a su identidad profesional (García, 2018).

Existen evidencias en muchos más contextos laborales en los que la mujer sigue en desventaja respecto al hombre; como en el sector turístico, la educación y la política. En el sector turístico español se produce segregación de ocupación y discriminación que lleva a una gran brecha salarial, teniendo en cuenta el tipo de contrato y los sueldos de los hombres y las mujeres que trabajan en este ámbito (Segovia, 2013). En el caso del sector educativo, considerado femenino a lo largo de la historia, la presencia de la mujer supera en gran número a la del hombre, pero son ellos los que alcanzan los puestos de responsabilidad y cargos de representación en mayor medida, por la creencia social de que ponen mejor en práctica la autoridad (Amira, 2018). Por último, la desigualdad en el ámbito político también es destacable, existe una presencia femenina mínima y las mujeres son asociadas a cargos determinados, como en el caso de las ministras que están a cargo de sectores como la familia y la educación, tradicionalmente considerados ámbitos femeninos (García, 2014).

2.3. Políticas de gestión de personas en las empresas en relación con la percepción de techo de cristal

El techo de cristal continúa siendo una realidad existente a día de hoy, afectando en gran medida a la sociedad y a la mayoría de sectores laborales. Por ello, es interesante conocer cómo la percepción de techo de cristal por parte de las mujeres en su trayectoria laboral

puede afectar a su motivación y compromiso organizacional; así como las medidas que toman las empresas para tratar de garantizar la igualdad de género.

2.3.1. Techo de cristal y motivación laboral

La motivación en el mundo laboral implica la voluntad de un individuo de esforzarse y poner de su parte para conseguir los objetivos de la organización. Para aumentar la productividad de la empresa, es esencial contar con trabajadores motivados, ya que una mayor motivación para trabajar supone un mayor rendimiento. Los empleados con alto compromiso y motivación son más propicios a trabajar de manera óptima, utilizando todas sus habilidades, puesto que sus objetivos están alineados con los de la empresa (Dobre, 2013; Permata y Haryadi, 2018).

La percepción de techo de cristal por parte de las mujeres tiene un impacto negativo en su satisfacción y motivación en el ámbito laboral (Permata y Haryadi, 2018). La posibilidad de poder compaginar de manera equilibrada el trabajo y la vida personal es un elemento clave para poder aumentar la satisfacción por parte de las mujeres, además de sentirse valoradas en el trabajo, asumir retos, tener un buen ambiente laboral y el salario, entre otros (Segovia, 2013).

En el estudio cuantitativo llevado a cabo por Permata y Haryadi (2018) se analizó la relación entre diferentes variables: percepción de techo de cristal, apoyo social, motivación y compromiso organizacional. Uno de los principales resultados fue que las variables de percepción de techo de cristal y motivación están relacionadas de manera inversa. Esto quiere decir que el aumento de percepción de techo de cristal supone una disminución en la motivación de las mujeres en el mundo laboral. Por otro lado, la motivación y el compromiso organizacional están directamente relacionados, por lo que se puede afirmar que cuanto más aumenta la motivación laboral, más aumenta el compromiso organizacional. Respecto al apoyo social, entendido como un sentimiento de comodidad en la empresa gracias a factores como sentirse valorado, el reconocimiento, el empoderamiento, la atención y el aprecio de otras personas (Dobre, 2013), tiene una influencia positiva en la motivación laboral, por lo que cuando aumenta el apoyo social la motivación laboral también lo hace.

La motivación puede ser tanto intrínseca como extrínseca; la motivación intrínseca viene de uno mismo, mientras que la motivación extrínseca hace referencia a un comportamiento impulsado por recompensas externas. Normalmente las fuentes de motivación de los jóvenes suelen ser extrínsecas, pero conforme van pasando los años, se inclinan más hacia lo intrínseco (Eriksson-Zetterquist et al., 2011; Långström, 2015).

- **Motivación intrínseca:** está relacionada con el éxito profesional subjetivo, ya que engloba lo relacionado con el crecimiento personal; como la autorrealización, la satisfacción, la necesidad de logro y el disfrute al realizar una actividad (Dobre, 2013; Långström, 2015; Sullivan y Al Ariss, 2018). Casi la mitad de las mujeres, cuando empiezan su carrera laboral, tienen una alta necesidad de logro y aspiran a llegar a altos cargos en las organizaciones. Sin embargo, a lo largo de la evolución de su carrera profesional, solo el 16% de ellas mantienen estas motivaciones, algo que no ayuda a romper el techo de cristal. La falta de confianza en sí mismas que experimentan las mujeres en el mundo laboral, les juega una mala pasada a la hora de evolucionar profesionalmente, paralizando su avance hacia cargos que implican toma de decisiones, dirección y liderazgo (Rey, 2018). Por otro lado, hay estudios que demuestran que la satisfacción laboral y la motivación intrínseca aumentan conforme se tiene más edad, gracias a factores como el reconocimiento y el empoderamiento (Dobre, 2013; Långström, 2015).
- **Motivación extrínseca:** está relacionada con el éxito profesional objetivo, ya que engloba recompensas externas, como por ejemplo el salario, el título, la posibilidad de ascender, o el feedback positivo (Långström, 2015; Sullivan y Al Ariss, 2018). El dinero es un gran incentivo a la hora de motivar y satisfacer a los trabajadores de una organización, teniendo un gran impacto en su compromiso organizacional, ya que aspiran a ser remunerados de una manera justa y razonable por el trabajo realizado (Dobre, 2013; Långström, 2015). Por otro lado, se ha demostrado que el salario no es determinante en la productividad de los empleados puesto que no tiene por qué influir en su rendimiento (Dobre, 2013) y que la edad y la motivación extrínseca tienen una relación inversa, por lo que a más edad menor motivación extrínseca (Långström, 2015).

2.3.2. Techo de cristal y compromiso organizacional

El compromiso organizacional de los trabajadores es fundamental para el éxito de una empresa. Permata y Haryadi (2018) exponen que el compromiso organizacional hace referencia al grado de disposición de los empleados a permanecer en una empresa durante mucho tiempo, dando lo mejor de sí mismos, debido al surgimiento de un sentimiento de apego a la organización (Tiwari et al., 2019); algo que solo puede ocurrir si se sienten satisfechos y motivados para ello.

Tanto en el estudio cuantitativo llevado a cabo por Permata y Haryadi (2018) como en el estudio desarrollado por Dost y Tariq (2012), se llegó a la conclusión de que cuanto mayor es la discriminación de género y la percepción de techo de cristal por parte de las mujeres en el mundo laboral, más disminuye su satisfacción en el trabajo y su compromiso organizacional. Sin embargo, este compromiso se ve potenciado cuando existe motivación por parte de las trabajadoras y reciben apoyo social por parte de su entorno y los líderes de la empresa. Es importante que los empleados de una organización perciban un trato justo por parte de la organización porque muestra que ésta, se preocupa por su bienestar. La satisfacción laboral debido a la buena relación entre empleados y empleadores hace que las intenciones de los trabajadores de abandonar el lugar de trabajo disminuyan (Tiwari et al., 2019).

Por otro lado, Tiwari et al. (2019) explican que el mundo laboral está caracterizado por sesgos, valores y controles masculinos, que pueden conducir a las mujeres a disminuir su compromiso organizacional e incrementar su rotación voluntaria y, por tanto, el hecho de que las oportunidades de ascenso profesional sean limitadas para ellas, puede llevar a que las mujeres abandonen sus empresas (Downes et al., 2014).

2.3.3. Medidas de las empresas

Las políticas llevadas a cabo para acabar con el techo de cristal tienen que focalizarse en la igualdad de género, rompiendo barreras que obstaculizan a las mujeres el ascenso en las organizaciones (Carrancio, 2018). Es necesario ser conscientes de la realidad que existe actualmente en el mercado laboral, en el que solo con la inclusión de la mujer no es suficiente, sino que hay que garantizar una serie de condiciones para ellas, con las que los hombres ya cuentan (Amira, 2018).

Es cierto que muchos países crean leyes que pretenden garantizar la igualdad de género y acabar con la discriminación de la mujer, pero no indican el procedimiento para conseguir que esto se haga realidad, por lo que la forma de operar respecto a la desigualdad entre hombres y mujeres queda en manos de las empresas y muchas veces no se llega a los resultados esperados (García 2018).

En el caso del marco legal de España, existen políticas públicas de igualdad que se han desarrollado con la intención de acabar con el techo de cristal. En el período de tiempo desde el año 1988 hasta el 2006, estas políticas se desarrollaron teniendo en cuenta los Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (PIOM). Una vez promulgada la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOIEMH) se articularon en los Planes Estratégicos de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PEIO) (Carrancio, 2018).

Tanto los PIOM como los PEIO ponen el foco en la necesidad de encontrar soluciones para el techo de cristal. Fomentan el acceso y presencia igualitarios de hombres y mujeres en puestos de responsabilidad, tanto en el sector público como privado y especialmente en aquellos ámbitos considerados tradicionalmente masculinos. También destacan la importancia de la igualdad de género en el sector de la educación, con actividades que busquen la sensibilización y formación en este aspecto. Por último, hacen hincapié en la participación equilibrada de ambos sexos tanto en la toma de decisiones, como en el disfrute de la conciliación de la vida laboral y profesional en la toma de decisiones (Carrancio, 2018).

Una de las medidas llevadas a cabo en España a raíz de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, fue la ley de cuotas, además de la introducción de medidas de acción positiva y el desarrollo de planes de igualdad (obligatorios en las empresas de más de 250 trabajadores). La ley de cuotas consiste en la autorregulación por parte de las grandes empresas para conseguir aumentar el porcentaje de participación femenina en los Consejos de Administración de las empresas hasta un 40% (González, 2015).

Los argumentos a favor de la ley de cuotas defienden su efectividad, ya que elimina ciertos efectos de discriminación y está basado en el principio de igualdad, algo fundamental para acabar con el empoderamiento masculino en los consejos de

administración de las empresas (González, 2015). También se menciona que ha ayudado en cierto modo a que aumente la presencia de mujeres en las posiciones de mayor responsabilidad del sector público respecto al sector privado (Amira, 2018), en el que no ha sido del todo eficaz (Ramírez, 2017).

La legislación en España respecto a las cuotas no es estricta y esto puede llevar a que no se cumpla, ya que no son leyes obligatorias ni implican una sanción por incumplimiento. Además, las cuotas cuentan con argumentos en su contra, especialmente por parte de las propias mujeres, porque las consideran injustas al ser incompatibles con la meritocracia, el valor añadido, la capacidad, la eficiencia, el talento y la idoneidad al ser seleccionadas para un puesto determinado (González, 2015; Ramírez, 2017). Pueden llegar a ser más discriminatorias que de ayuda para ellas, ya que pueden sentir que son seleccionadas para cubrir un determinado cupo (Uribe, 2013). Además, esta ley no tiene en cuenta el caso particular de cada empresa y su principio de libertad, ya que fuerza la introducción de cuotas centradas en el género, al que se le da prioridad frente a los intereses de la organización en términos de productividad y resultados. Varios estudiosos también reflexionan sobre hasta dónde se justifica la intervención del estado para garantizar la igualdad, ya que la ley de cuotas puede llegar a ser considerada como discriminatoria, antidemocrática e intervencionista (Ramírez, 2017; Uribe, 2013).

3. ESTUDIO DE CAMPO

Tal y como se menciona en la introducción, el objetivo final de este trabajo es analizar la evolución de la influencia de la percepción de las mujeres sobre el techo de cristal en la elección de trayectoria profesional durante los primeros años de transición de la vida académica a la laboral. Se pretende detectar si el techo de cristal es percibido de distinta manera por las mujeres conforme van pasando por diferentes etapas tanto en su vida profesional como personal y, cómo condiciona sus decisiones y transiciones durante sus primeros años como trabajadoras.

METODOLOGÍA:

Una vez contextualizado el tema del trabajo, se ha llevado a cabo un trabajo exploratorio cualitativo, para poder profundizar lo máximo posible sobre el objeto de estudio y, reflejar la situación actual respecto al techo de cristal, además de intentar cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo. Se ha realizado un estudio de campo, recurriendo a fuentes primarias, con la ayuda de la técnica cualitativa de Entrevista en Profundidad.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y VARIABLES EMPLEADAS:

A la hora de reclutar a las participantes, se ha tenido en cuenta la siguiente descripción: *Mujeres españolas entre 20 y 40 años con carrera universitaria que trabajen actualmente o hayan trabajado.*

Partiendo de la condición anterior, se ha procurado que las mujeres tuvieran características sociodemográficas distintas (edad, carrera universitaria, área profesional, estado civil y maternidad), para garantizar la mayor representatividad tipológica posible. Finalmente, se ha entrevistado a 9 mujeres, elegidas a través de muestreo por conveniencia.

TABLA 2: RESUMEN SUJETOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD					
SUJETO	EDAD	CARRERA UNIVERSITARIA	AREA PROFESIONAL	ESTADO CIVIL	MADRE
Participante 1	37	Periodismo	Empresaria	Casada	Sí
Participante 2	25	Periodismo	Periodista	No casada	No
Participante 3	25	Marketing	Marketing digital	No casada	No
Participante 4	25	Comunicación Audiovisual	Marketing digital	No casada	No
Participante 5	40	Ingeniería Industrial	Energías Renovables	Divorciada	Sí
Participante 6	39	Farmacia	Farmacéutica (Investigación)	Casada	Sí
Participante 7	26	ADE	Contabilidad	No casada	No
Participante 8	35	Ciencias Químicas	Sostenibilidad	Casada	Sí
Participante 9	35	Arquitectura	Arquitecta	Casada	Sí

Fuente: elaboración propia

APLICACIÓN DEL ESTUDIO:

Todas las entrevistas han sido realizadas durante el mes de marzo de 2021. La mayoría de ellas se han llevado a cabo de manera online, debido a la situación provocada por la pandemia de COVID-19, algo que no ha supuesto ningún problema para poder desarrollarlas con normalidad.

La duración de las entrevistas ha variado entre los 30 minutos y 1 hora aproximadamente. Todas ellas han seguido la estructura de un guion previamente preparado con puntos importantes a comentar, aunque según el transcurso de la entrevista y la conversación,

dicho guion se ha podido ver ligeramente modificado. Además, había algunas preguntas dirigidas específicamente a un perfil determinado de las entrevistadas.

El guion se ha estructurado siguiendo el orden de los contenidos del marco teórico, cubriendo cada uno de los objetivos específicos que se pretenden conseguir con este trabajo:

- ❖ **Objetivo 1: Contextualizar el concepto de “techo de cristal” desde el punto de vista de cómo es percibido por las mujeres:** Primeramente, se han realizado preguntas relacionadas con el concepto de “techo de cristal”. De esta manera, se ha podido evaluar el grado de conocimiento de las entrevistadas sobre él y su opinión respecto a la relación del mismo con los estereotipos sociales y la educación que recibimos. Así como la presión que esto puede suponer a la hora de cumplir con un rol impuesto por la sociedad.
- ❖ **Objetivo 2: Estudiar de qué manera influye la percepción de techo de cristal en el proceso de transición formativo-laboral de las jóvenes:** En relación con este objetivo se ha tratado de identificar posibles diferencias entre universidades públicas y privadas a la hora de fomentar la igualdad de género. Por otro lado, se ha preguntado por las motivaciones en el momento de elegir carrera universitaria, para analizar si el techo de cristal puede ser un factor condicionante, por ejemplo, al haber carreras más asociados a los hombres.
- ❖ **Objetivo 3: Analizar la percepción de techo de cristal de las mujeres en el mundo laboral:** A la hora de cubrir este objetivo, se ha preguntado por aspectos que pueden influir en la situación laboral de la mujer como: la discriminación, la brecha salarial, la ausencia de referentes en el caso de carreras científicas o técnicas y la maternidad, en el caso de aquellas que son madres. Además, se ha tratado de investigar si las mujeres consideran que el liderazgo femenino y masculino es diferente, si tienen preferencia por uno u otro, y por qué motivo.
- ❖ **Objetivo 4: Investigar sobre las medidas que existen hoy en día en las empresas para acabar con el techo de cristal y sus implicaciones:** Por un lado, se ha pretendido conocer la actitud de las mujeres respecto a la percepción de techo de cristal en sus empresas y cómo eso se traduce en un aumento o disminución de su motivación y compromiso organizacional. Por otro lado, se ha preguntado sobre las medidas que toman sus empresas para combatir el techo de

crystal. También, se ha hablado de conciliación laboral y el freno que pueden llegar a suponer para ascender en la empresa y de cómo la ley de cuotas puede ir a favor o en contra de los intereses laborales de las mujeres.

❖ **Objetivo 5: Proponer soluciones y mejoras para acabar con el techo de cristal:**

El propósito de las preguntas relacionadas con este objetivo ha sido que las mujeres hablaran libremente sobre aquello que creen que falta hoy en día para combatir el techo de cristal, así como las posibles mejoras que consideran que se podrían llevar a cabo en ciertas medidas que ya existen actualmente. ¹

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS:

Una vez finalizadas las entrevistas en profundidad pertenecientes al estudio cualitativo realizado, se pueden destacar diferentes resultados relacionados con cada objetivo propuesto en el presente trabajo.

Objetivo 1: Contextualizar el concepto de “techo de cristal” desde el punto de vista de cómo es percibido por las mujeres.

Todas y cada una de las entrevistadas saben definir el concepto “techo de cristal”, incluso aquellas que no lo asocian a esa expresión, porque intuyen su significado. Es muy interesante cómo cada una aporta un matiz distinto a la definición, destacando el de la participante 6: *“No veo que el techo de cristal sea solo de las mujeres, si no de las minorías en sí. La mujer siempre se ha considerado una minoría en cuestión de derechos, pero se podrían incluir las diferentes razas, religiones... que también tienen más dificultades para avanzar en la sociedad y en el mundo laboral.”*

En lo que concierne al Objetivo 1 se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Los estereotipos sociales y la educación influyen en la existencia del techo de cristal:

Las participantes coinciden en que los estereotipos sociales y la educación que recibimos tienen algo que ver en la existencia de techo de cristal.

¹ El guion completo de las entrevistas en profundidad se encuentra en el Anexo 1 del apartado 6. Anexos

En cuanto a los estereotipos sociales, la participante 1 alega que la sociedad ha evolucionado y se ha producido un cambio de mentalidad a la hora de reconocer la valía de una mujer: *“Antes había un techo de cristal enorme y se podía llegar a escuchar que las mujeres en cargos de responsabilidad estaban divorciadas”*. Pero, tal y como defiende la participante 6: *“Han sido veinte siglos de sumisión de la mujer frente a uno de ir paso a paso avanzando”* por lo que aún queda mucho por hacer.

Respecto a la educación, creen firmemente en que no nacemos aprendidos y que, especialmente en la infancia, absorbemos valores e información sin entender e imitamos actitudes y comportamientos que vemos en casa.

La participante 9 hizo la siguiente declaración para ejemplificar la diferencia que sigue existiendo educacionalmente entre hombres y mujeres a la hora de enfrentarse a la vida y al mundo laboral: *“A los hombres se les anima desde pequeños a tomar más riesgos, en general eso sí que tiene que ver con la educación, la toma de riesgos. A las mujeres yo creo que se nos educa de una manera más conservadora en ese sentido, por temas de seguridad simplemente. Entonces, en relación con la creación de empresas, yo creo que la mujer se aventura mucho menos al ser una forma de arriesgarte. En general creo que los hombres tienen más estima y seguridad en sí mismos.”*

- Apoyo familiar a las mujeres para desarrollarse de manera independiente:

Las entrevistadas destacan y valoran la educación recibida en su casa. Dicha educación ha sido enfocada a valerse por sí mismas y a buscar un futuro en el que no dependan económicamente de un hombre. La participante 5 lo expresa de la siguiente manera: *“Mis padres siempre han puesto los medios, aunque les haya costado un esfuerzo económico importante, para poder desarrollarme de manera independiente. Siempre me decían que la mejor herencia que me podían dejar es una buena educación”*. Y la participante 8 añade: *“No me trasladaron tanto el hecho de tener éxito profesional, si no que tuviera independencia e hiciera mi propio camino, porque si dependes de un hombre al final estás atada de pies y manos”*

Declaran que no han sentido presión por parte de su familia a la hora de elegir su trayectoria profesional y personal. De la misma manera que no se han visto presionadas para casarse y tener hijos, tampoco se han visto forzadas a elegir una carrera u otra. De

hecho, mencionan que el modelo familiar que han tenido no ha influido en ellas a la hora de elegir su camino.

- El techo de cristal puede ser autoimpuesto por parte de las mujeres impidiendo su ascenso en el mundo laboral:

La autoexigencia por parte de la mujer ha sido el factor común de todas las intervenciones a la hora de hablar de las barreras personales e internas a las que se enfrentan, especialmente cuando la maternidad llega a sus vidas.

Creer que esa autoexigencia tiene origen en que de base la mujer necesita autoexigirse cada vez más. Y, a pesar de que ahora las mujeres tienen las mismas posibilidades que los hombres, ellas se exigen ser buena madre, buena esposa, buena trabajadora y buena ama de casa.

La participante 1 lo explicó de la siguiente manera: *“Creo que ahora mismo lo peor del techo de cristal, más que profesional, es moral de la mujer. Nos da cargo de conciencia faltar en casa. Aunque sea algo que hacemos de forma voluntaria y porque queremos, hay veces que sentimos que no llegamos a todo, te frustra como mujer en concepto completo porque ni llevas bien tu trabajo, ni llevas bien tu casa, ni llevas bien a tus hijos. La mujer se siente muy responsable de cada fracaso”*. Esto demuestra lo apoyado por la literatura de Amira (2018) y Gallego-Morón y Matus-López (2018) sobre el sentimiento de culpabilidad de la mujer cuando no cumplen con las expectativas del supuesto rol femenino en la sociedad.

Por otro lado, todas las entrevistadas manifiestan que siempre que tengan la opción de prosperar y crecer en el mundo laboral tienen voluntad de hacerlo.

Sin embargo, varias de las que son madres confiesan que esa ambición por ascender ha quedado latente en ocasiones por dar prioridad al cuidado de sus hijos y sentir que no podían aportar lo mejor de ellas mismas. Tal y como manifiesta la participante 8: *“Me autoaparto porque tengo menos disponibilidad que cuando no tenía hijos.”*

Las participantes afirman que no han sentido barreras externas por parte de la empresa a la hora de ascender por el hecho de ser mujer. De hecho, la mayoría declara que nunca les han ascendido, o les han dado más responsabilidad en la empresa sin ir acompañado de su correspondiente aumento de sueldo. Por otro lado, las que sí han sido ascendidas

sin aumento de sueldo, no lo achacan a una discriminación de género, pues sucede lo mismo con los hombres de su empresa.

Esto confirma que las barreras a las que se enfrentan las mujeres para ascender son internas y autoimpuestas por ellas mismas, porque tal y como explica la participante 5: *“Al tener hijos es más difícil llegar a ciertos niveles de dirección, ya que suponen una renuncia que las mujeres no estamos dispuestas a hacer”*.

- La presión social respecto al rol social de la mujer está disminuyendo:

Al preguntar a las participantes si sienten algún tipo de presión social sobre el supuesto rol que debe desempeñar una mujer en la sociedad, todas coinciden en que esa presión sigue presente, especialmente por parte de las personas de más edad y en lo que respecta a la maternidad.

La participante 8 declaró: *“No tanto como presión, pero desde que me casé hasta que tuve mi primer hijo la pregunta rondaba siempre: ¿y el bebé para cuándo?”*. Manifiestan que parece que todo el mundo espera lo mismo de todas las mujeres y la participante 7 aportó: *“Con casarse no hay tanta presión ya, pero sí con ser madre, parece que si no eres madre no eres mujer. Creo que la gente tiene derecho a no serlo y eso se sigue juzgando”*. Ponen el énfasis en que son las mujeres las que se ven sometidas a estas preguntas y nunca los hombres.

Por otro lado, afirman que a ellas no les supone una presión como tal, no se ven influenciadas por ello y no ha producido que cambien el rumbo de su vida personal. Además, opinan que hay un cambio, ya que las mujeres de las nuevas generaciones se apoyan bastante en este aspecto y no se juzgan, tienen más precaución y son más respetuosas, porque se va asumiendo que cada uno debe hacer con su vida lo que quiera.

Se vuelve a hacer mención a la autoexigencia y presión personal de la mujer por encima de la social. Como madres necesitan ser la figura primaria de protección y de atención a sus hijos, lo que les supone mucha carga mental y dificultad para compaginarlo con la vida laboral. Además, opinan que esa presión interna es diferente para hombres y mujeres, tal y como lo expresa la participante 5: *“Los hombres también se autoexigen ser unos padres y profesionales excelentes, pero la presión es diferente, saben separar mejor lo profesional de lo personal y cuando están trabajando no están tan preocupados por la organización de su casa, por ejemplo, nosotras sí”*.

Objetivo 2: Estudiar de qué manera influye la percepción de techo de cristal en el proceso de transición formativo-laboral de las jóvenes.

En lo que concierne al Objetivo 2 se han extraído las siguientes conclusiones:

- La percepción de techo de cristal no afecta a la hora de elegir carrera universitaria:

Las entrevistadas manifiestan que no descartaron ninguna carrera universitaria por ser consideradas tradicionalmente masculinas, muchas de ellas ni si quiera pensaron en ello.

La motivación a la hora de elegir carrera que más se ha mencionado ha sido que les gustaba ese mundo, seguido de que era lo que se les daba bien y, por último, en el caso de las carreras técnicas, que suponían un reto que querían conseguir.

- Las mujeres no perciben techo de cristal en las universidades, tanto públicas como privadas:

Las participantes coinciden en que no notaron ninguna medida especial por parte de la universidad, tanto pública como privada, para fomentar la igualdad de género, ni un refuerzo positivo especial para la mujer. Por otro lado, manifiestan que no percibieron ninguna diferencia respecto al trato que recibían sus compañeros hombres, por lo que no se sintieron discriminadas en ningún momento a lo largo de su etapa educativa.

Objetivo 3: Analizar la percepción de techo de cristal de las mujeres en el mundo laboral

- Existen estereotipos que asocian puestos concretos a hombres y mujeres:

Llama la atención cómo aquellas entrevistadas que pertenecen a ámbitos en los que abundan las mujeres, como puede ser la arquitectura o el mundo de la belleza, cuentan que los altos puestos los ocupan los hombres. De hecho, al preguntarles concretamente si relacionan al CEO de una compañía con un hombre contestan que sí, aunque les gustaría que eso cambiara.

El hecho de que estemos acostumbrados a ver a los hombres en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones nos hace relacionar indirectamente ciertos puestos con ellos. La participante 3 apoya lo anterior diciendo: *“A nivel empresa sigue habiendo estereotipos de que los puestos más altos son para los hombres, que son los directivos”*.

En el caso de las mujeres con carreras técnicas, como puede ser la ingeniería o la arquitectura, no les frena que no haya referentes históricos, pero sí que a nivel empresa el hecho de que haya pocas directivas, les lleva a pensar que igual ellas tampoco van a poder llegar. La participante 9 aporta lo siguiente: *“A nivel de liderazgo creo que hay muchas más posiciones ocupadas por hombres y que se cuestiona mucho más cuando hay una mujer, al menos en el entorno en el que estoy yo de construcción y arquitectura”*

- Existe un patrón común asociado al liderazgo femenino y masculino:

Las entrevistadas coinciden en que el liderazgo masculino y femenino es diferente, ninguno es mejor ni peor y que, además, son compatibles. Por otro lado, manifiestan que nunca han visto cuestionada su capacidad de liderazgo por ser mujer.

Matizan la asignación de características concretas al liderazgo masculino y femenino diciendo que son estereotipos y que puede haber excepciones, pero apoyando que sí existe un patrón común asociado a cada género. La participante 6 defiende que: *“Es verdad que hablamos de estereotipos y no se puede generalizar, pero el liderazgo de un hombre es mucho más directivo y jerárquico y el liderazgo de una mujer es mucho más de escucha, de empatía y de al mismo tiempo un grado de directividad, pero menos. No digo que no haya hombres que no sean empáticos y que escuchen y que haya mujeres que al contrario, pero en general es un liderazgo diferente.”*

La participante 9, apoya lo expuesto por García (2014) sobre cómo las mujeres tienen que imitar comportamientos tradicionalmente masculinos para poder liderar: *“Muchas veces las mujeres líderes tienen que adquirir características muy masculinas o muy exageradas para poder imponerse en según qué entornos”*.

Pero, por otro lado, también defienden que esto está cambiando porque se está produciendo una transformación en los modelos de liderazgo en cuanto a lo que se pretende de un líder. La participante 5 menciona lo siguiente: *“Antes el liderazgo más históricamente masculino era el que se llevaba. Creo que se va evolucionando hacia unos liderazgos más motivadores, integradores, delegativos, empáticos...que casan mucho con un liderazgo de la mujer, también porque engloba otras capacidades, aunque las puede tener un hombre también”*.

Respecto preferir jefes o jefas, las entrevistadas no muestran preferencia por ninguno en especial; siempre y cuando se cree un buen ambiente de trabajo con esa persona. La

participante 5 lo expresa de la siguiente manera: *“Particularmente me da exactamente igual porque creo en la meritocracia y lo que valoro mucho es el respeto profesional por mi jefe, me da igual su género, lo que quiero es respetarlo profesionalmente, valorar en él o ella unas capacidades de liderazgo o dirección y que exista una autoridad moral.”*

- La brecha salarial se debe a la diferencia de trayectoria profesional entre hombres y mujeres:

Cuando se pregunta a las participantes sobre la existencia de brecha salarial respecto a sus compañeros, hay varias que contestan que no y otras que contestan que sí.

Las que dicen que sí, más que a una comparación de puestos equivalentes lo achacan a la trayectoria profesional de cada uno. Creen que el sueldo no está directamente ligado a ser hombre o mujer, pero la trayectoria sí. Apoyan que comparar dos perfiles exactamente iguales es muy difícil porque siempre hay una trayectoria detrás. La participante 6 lo ha vivido en primera persona y aporta que: *“En mi caso, el hombre que está en mi mismo nivel jerárquico no tiene la misma trayectoria que yo y estoy segura de que cobra más que yo. No por el hecho de ser hombre o mujer, si no por una trayectoria que quizá si esté ligada a ser hombre o mujer.”*

El hecho de que los hombres tengan más oportunidades para prosperar en el mundo laboral se traduce en unos mejores puestos y, por consecuencia, en un salario mayor. La participante 8 lo explica de la siguiente manera: *“No existe tanta brecha como antes, pero quizá ellos sí tienen más oportunidades de ascender, sigue habiendo más jefes que jefas”*

- Las mujeres no perciben techo de cristal a la hora de conseguir su primer trabajo:

Las participantes no sintieron ningún obstáculo ni traba en el momento de conseguir su primer trabajo por ser mujer.

Al ser preguntadas por lo que les motivó a la hora de escoger su primer trabajo, las entrevistadas han seguido un patrón de respuesta bastante parecido. La motivación más repetida ha sido el aprendizaje que iban a obtener gracias a ese puesto, seguida de la experiencia y opción de proyección profesional en la empresa. Se puede ver claramente reflejado en la respuesta de la participante 6: *“Al acabar la carrera quería trabajar, aprender, poner en práctica lo que había estudiado, demostrar que podía hacer mil cosas, quería avanzar en mi vida. En ese momento no me importaba ni el horario ni el*

sueldo, no se me habría ocurrido rechazar un trabajo por no tener flexibilidad horaria. No recuerdo preguntar ni cuánto me iban a pagar cuando entré”.

- Las motivaciones de las mujeres y los motivos por los que realizan transiciones laborales van cambiando a lo largo de su vida laboral

A diferencia del caso del primer trabajo, en el que las mujeres buscan aprender y poner en práctica sus conocimientos, en las transiciones laborales posteriores las mujeres tienen en cuenta aspectos como el reconocimiento por su esfuerzo y valía, buen ambiente de trabajo, sentirse identificadas con la cultura corporativa de la empresa, sentir que aportan valor y tener posibilidad de ascenso. Mencionan tener buen salario como algo secundario.

Por lo tanto, se puede sostener que las motivaciones de las mujeres en el mundo laboral son más intrínsecas que extrínsecas, pues buscan aspectos más relacionados con el crecimiento personal y sentirse útiles que factores externos, como puede ser el sueldo.

Sus motivaciones cambian sobre todo con la maternidad, cuando las mujeres ponen por delante la conciliación laboral y la flexibilidad de horario frente a todo lo demás a la hora de buscar trabajo. Se produce un cambio de prioridades en el que se busca una estabilidad y tiempo para poder estar con sus hijos. Hasta las entrevistadas que no son madres, reconocen que esto es así y que sus motivaciones también cambiarán cuando sean madres.

- La discriminación acaba resultando en una disminución de la motivación de las trabajadoras:

Las entrevistadas coinciden en que sentir algún tipo de discriminación o que se cuestione su profesionalidad al principio puede llevar a motivarlas para querer demostrar su valía aún más. En cambio, si dicha discriminación se produce de una manera persistente o muy flagrante, llega un momento en el que la motivación disminuye y sienten que no les merece la pena luchar por ello. Se confirma lo demostrado en el estudio de Permata y Haryadi (2018).

- El mayor impacto del techo de cristal en la vida laboral de las mujeres se produce con la maternidad:

Desde el momento en el que una mujer que se encuentra en el mundo laboral decide ser madre, se enfrenta al techo de cristal, con las barreras externas e internas que eso conlleva, tal y como afirman Amira (2018) y García (2014). La participante 8 expone: *“Sí que noto que desde que soy madre se espera que no se note que soy madre. Y es lo mismo que en*

el techo de cristal, por un lado, la sociedad lo espera y por otro lado yo lo espero, porque quiero seguir teniendo el mismo rendimiento en el trabajo cuando es literalmente imposible.”

Por un lado, surgen barreras externas por parte del mundo laboral. Tener hijos influye de una manera muy distinta a hombres y mujeres, ya no solo a nivel físico, sino laboral. La participante 9 lo explica de este modo: *“Si eres un hombre está bien visto que estés casado y tengas hijos, entras en un modelo heterosexual paterno en el que tener hijos se ve como algo de estabilidad y de madurez y en cambio en una mujer penaliza. El mismo modelo para uno es algo positivo y para el otro negativo, ya que un hombre no se considera menos ambicioso por tener familia, pero con una mujer sí que pasa.”* También se refleja en los prejuicios de los empleadores a la hora de contratar mujeres, ya que se les suele preguntar por sus planes de vida o se les pregunta directamente si tienen planeado quedarse embarazadas, lo que les supone un obstáculo, tal y como defienden Amira (2018) y García (2014).

Por otro lado, con la maternidad también surgen barreras internas por parte de las propias mujeres. Todas las madres entrevistadas coinciden en que la maternidad ha cambiado su vida radicalmente y que ha sido un punto de inflexión en sus carreras con muchísimo impacto. La participante 9 lo expresa así: *“La maternidad me cambió a nivel de prioridades, me hizo quitar el foco de mí y ponérselo a otra persona. Entonces, toda la ambición y las altas expectativas que yo tenía durante mis estudios las canalicé muchísimo”*.

La maternidad influye hasta tal punto en el que las mujeres ven sus decisiones condicionadas a diario y realizan transiciones laborales para poder compaginar la vida laboral y personal, por voluntad propia. No se quejan por ello, pero lo que sí echan en falta es que los hombres hagan lo mismo, ellas quieren estar presentes y no perderse nada de la vida de sus hijos, no quieren ser sustituidas en ese papel, pero sí acompañadas por su pareja. Está socialmente admitido que las mujeres pongan la vida familiar por delante de la laboral, pero no es así en el caso de los hombres, algo por lo que ellos también se pueden ver afectados al no poder disfrutar al 100% de sus hijos.

Objetivo 4: Investigar sobre las medidas que existen hoy en día en las empresas para acabar con el techo de cristal y sus implicaciones:

En general, todas las empresas de las entrevistadas dan opciones de conciliación de la vida laboral y familiar como puede ser el teletrabajo, la jornada reducida y la flexibilidad de horario.

Coinciden en que estas medidas de conciliación suponen un freno para ascender en la empresa porque el rendimiento no es igual y no están del todo normalizadas. Sin embargo, eso no les lleva a no considerar esas medidas, una vez más les compensa priorizar la vida familiar a la laboral. Tal y como expresa la participante 3, incluso antes de ser madre: *“Para mí es muy importante conciliar la vida personal con la profesional, incluso poder dedicarle más a la personal que a la profesional si pudiera.”*

Apoyan la igualdad de baja por maternidad y paternidad como forma de equiparar y evitar la discriminación de la mujer en el mundo laboral por ese motivo, pero creen que es excesivo que los dos dejen de trabajar tanto tiempo, porque es difícilmente asumible por parte de las empresas. Coinciden en que es positivo dar la opción a ambos pero que, posteriormente, cada familia debe decidir cómo organizarse al respecto para dividirse la baja.

Tienen sentimientos encontrados en relación a la Ley de cuotas. Por un lado, sí que creen que puede ser algo positivo, al poner énfasis en la falta de mujeres en los consejos de administración y de alguna manera fomentarlo, tal y como dice la participante 6: *“Sí que es verdad que han sido necesarias para provocar que las mujeres estén en determinados puestos y puedan demostrar lo que puedan hacer”*. Creen que, desgraciadamente, el primer empujón sí que tiene que ser normativo, para que esto ya no suponga un problema en el futuro. Lo comparan a la obligación de llevar cinturón de seguridad, al principio nos lo ponemos porque hay riesgo de que nos pongan una multa y más tarde calan los motivos de seguridad. Lo mismo pasa con las cuotas, ha habido una parte normativa que tiene detrás que todos tenemos una valía y que debemos tener igualdad de oportunidades profesionales.

De todos modos, se inclinan más a estar en contra porque creen que es discriminatorio y tiene repercusiones negativas para la mujer, tal y como lo plantea la participante 9: *“Ya no es solo el debate en la cabeza de una mujer cuando llega a un consejo de*

administración sobre sí está ahí porque vale o porque necesitaban cubrir más plazas con mujeres (o una mezcla de las dos). También es en cómo te ven los demás porque sobre todo cuando tienes un puesto de autoridad o liderazgo es muy importante entender por qué estás ahí y que lo entiendan los demás y para eso tienes que tener una autoridad que no sea discutible”.

Además, creen que también es discriminatorio para los hombres y si lo que se apoya es la igualdad de género, no es la manera de conseguirlo, ya que no se están garantizando las mismas oportunidades. Creen que las personas tienen que llegar a un puesto por su valía y no por una cuestión de género.

Objetivo 5: Proponer soluciones y mejoras para acabar con el techo de cristal:

Teniendo en cuenta las aportaciones de las entrevistadas, se ha llegado a las siguientes propuestas para combatir el techo de cristal.

- Cambio cultural:

Es necesario un cambio cultural y de sensibilización, tanto global como de las propias empresas. Es necesario promover una educación centrada en inculcar la igualdad de género y de oportunidades desde los colegios y las familias.

Además, en concordancia con lo que defiende Carrasco (2011), es importante que se produzca un cambio en la cultura del trabajo, en la que se dedique el tiempo necesario a cada aspecto de la vida, tanto personal como laboral. El objetivo de la sociedad debe ser encontrar la forma de compatibilizar ambos, sin que uno se vea perjudicado por el otro. La participante 2 lo propone de esta manera: *“Es necesario fomentar el ambiente personal en casa y el derecho a la desconexión, que no sea todo trabajo”.*

- Intervención del gobierno para favorecer tanto a las familias como a las empresas:

El apoyo por parte del estado a las empresas cuando sea necesaria la ausencia de la mujer es algo que en otros países está a la orden del día y en España no pasa, lo que condiciona a la hora de contratar a personas de un género u otro. El estado debe ayudar tanto a las empresas como a las mujeres embarazadas, tal y como lo explica la participante 7: *“Creo que el gobierno sí debería intervenir, pero sensatamente, pensando por ambas partes, tanto en la familia como en la empresa. No se puede perjudicar a una empresa por*

favorecer totalmente a la mujer, del mismo modo que no se puede discriminar a una mujer por quedarse embarazada o porque tenga que pedir baja por lactancia. Creo que el gobierno debería tenerlo en cuenta y favorecer a ambas partes. Al final si pusieran facilidades para las empresas las mujeres también saldrán beneficiadas de ello.”

Debe existir legislación por parte del gobierno que sea realmente efectiva y garantice la igualdad de género, que favorezca que las personas trabajen donde mejor desarrollen sus capacidades, independientemente de su género.

- Igualdad de oportunidades:

Dar igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, sin favorecer ni discriminar a uno ni otro. La participante 3 defiende que: *“Hay que valorar a la persona, si es un hombre no frenarlo por ser hombre para intentar nivelarlo y si es mujer que se le permita subir como se le permite a un hombre. No es necesario bajar al hombre para subir a la mujer.”*

Respecto a los procesos de selección, mencionan que se tendría que tener en cuenta a la persona y no su género y que, para ayudar a ello, por ejemplo, se podría omitir el género y la foto de los currículums.

Otra medida coherente que puede garantizar la igualdad de oportunidades puede ser, tal y como se hace en la empresa de una de las participantes, tener el mismo número de candidatos y candidatas a un puesto en el proceso de selección. Y que, una vez realizado el proceso, habiendo tenido en cuenta el mismo número de hombres y mujeres, consiga el puesto el que mejor encaje en él.

- Modelo que se adapte a las necesidades de cada familia:

Teniendo en cuenta que poco a poco la situación va cambiando y las generaciones más jóvenes están empezando a vivir la maternidad y paternidad de otra manera, es necesario equilibrar la balanza en los cuidados y fomentar la corresponsabilidad en las parejas que tienen hijos.

Para ello, la existencia de un modelo en el que se ofrezcan ayudas de diferentes tipos, tanto económicas como de flexibilidad de horarios u otras medidas de conciliación, podría ser una solución. Un modelo con diferentes opciones en el que cada familia pueda elegir la modalidad que más le convenga, una vez estudiadas sus circunstancias particulares.

TABLA 3: RESUMEN OBJETIVOS Y RESULTADOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Contextualizar el concepto de “techo de cristal” desde el punto de vista de cómo es percibido por las mujeres.	<p><u>Los estereotipos sociales y la educación influyen en el techo de cristal.</u></p> <p><u>El techo de cristal puede ser autoimpuesto por parte de las mujeres.</u></p> <p><u>Apoyo familiar a las mujeres para desarrollarse de manera independiente.</u></p> <p><u>La presión social respecto al rol social de la mujer está disminuyendo.</u></p>
Estudiar de qué manera influye la percepción de techo de cristal en el proceso de transición formativo-laboral de las jóvenes.	<p><u>La percepción de techo de cristal no afecta a la hora de elegir carrera.</u></p> <p><u>Las mujeres no perciben techo de cristal en las universidades, tanto públicas como privadas.</u></p>
Analizar la percepción de techo de cristal de las mujeres en el mundo laboral.	<p><u>Existen estereotipos que asocian puestos concretos a hombres y mujeres.</u></p> <p><u>Hay un patrón común asociado al liderazgo femenino y masculino.</u></p> <p><u>La brecha salarial se debe a la diferencia de trayectoria profesional.</u></p> <p><u>Las motivaciones de las mujeres y los motivos por los que realizan transiciones laborales van cambiando a lo largo de su vida laboral.</u></p> <p><u>La discriminación acaba resultando en una disminución de la motivación de las trabajadoras.</u></p> <p><u>Existen barreras internas autoimpuestas por las mujeres que impiden su ascenso en el mundo laboral.</u></p> <p><u>El mayor impacto del techo de cristal en la vida laboral de las mujeres se produce con la maternidad.</u></p>
Investigar sobre las medidas que existen hoy en día en las empresas para acabar con el techo de cristal.	<p><u>Existen medidas de conciliación familiar y laboral en las empresas.</u></p> <p><u>Las mujeres apoyan la igualdad de baja por maternidad y paternidad.</u></p> <p><u>Las mujeres están en contra de la ley de cuotas.</u></p>
Proponer soluciones y mejoras para acabar con el techo de cristal.	<p><u>Cambio cultural.</u></p> <p><u>Intervención del gobierno a favor de familias y empresas.</u></p> <p><u>Igualdad de oportunidades.</u></p> <p><u>Modelo adaptado a necesidades familiares.</u></p>

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES

El presente trabajo aporta una visión actual sobre el techo de cristal, un problema que lleva presente en la sociedad desde la incorporación de la mujer al mundo del trabajo remunerado.

Respecto al objetivo principal de este trabajo, se ha podido demostrar que la percepción de techo de cristal va cambiando conforme las mujeres pasan por diferentes etapas en su trayectoria profesional, así como también cambian sus motivaciones y prioridades.

El techo de cristal no supone un obstáculo para las mujeres a la hora de elegir carrera universitaria, tampoco implica discriminación cuando se convierten en alumnas de la universidad, ni se ven influidas por él a la hora de escoger su primer trabajo o al realizar sus primeras transiciones laborales.

Es con la llegada de la maternidad, cuando realmente se enfrentan a los efectos perjudiciales que tiene el techo de cristal en su trayectoria profesional. Esto se debe especialmente a la existencia de barreras internas que se crean las mujeres por autoexigencia respecto a su labor como madres y trabajadoras. Y, por otro lado, a la falta de medidas de conciliación efectivas que permitan compaginar la vida laboral y familiar y a la falta de corresponsabilidad de la pareja en las tareas domésticas, tal y como se indicaba al principio de este trabajo.

Se ha podido destacar que las motivaciones iniciales que tienen las jóvenes al acabar la carrera no son influidas por el techo de cristal. Al buscar su primer trabajo, dichas motivaciones son el aprendizaje y ganar experiencia; seguido de crecimiento personal y reconocimiento, mediante oportunidades para ascender y aportar valor a la empresa en las transiciones posteriores. Sin embargo, al ser madres su carrera profesional experimenta un punto de inflexión y todas las motivaciones mencionadas quedan en un segundo plano, al producirse un cambio de prioridades y poner por delante la vida personal de la profesional.

Mediante la colaboración de las entrevistadas se ha podido conocer las medidas que toman las empresas para disminuir la percepción de techo de cristal en diferentes sectores, áreas de actividad y tipos de organización. Por otro lado, se puede concluir que estas medidas no son suficientes, pues las mujeres siguen insatisfechas con el planteamiento

social existente respecto a las madres que trabajan, pues creen que la maternidad y el trabajo continúan siendo dos mundos prácticamente incompatibles.

El estudio de campo realizado ha permitido cubrir todos y cada uno de los objetivos específicos que se habían planteado para este trabajo, pero ha sido realmente útil a la hora de elaborar las propuestas para combatir el techo de cristal, en el que se han aportado ideas muy interesantes que se podrían considerar y estudiar en profundidad, para ver hasta qué punto sería factible su aplicación.

De cara a futuras investigaciones, sería interesante involucrar a los hombres en este estudio, para conocer su opinión respecto al techo de cristal y las medidas que se podrían tomar para combatirlo. Tal y como se ha mencionado en este trabajo, se necesita un esfuerzo común para buscar un cambio cultural que fomente la igualdad, sin favorecer a un género u otro. Todos tenemos que poner de nuestra parte y para ello es necesario que todas las partes involucradas sean conocedoras de la situación, así como partícipes en la propuesta de soluciones a este problema de la sociedad actual, como es el techo de cristal.

5. BIBLIOGRAFIA

- Amira, C. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y desarrollo*, 1 (32), 11-31.
- BBC News. (2017). 100 Women: 'Why I invented the glass ceiling phrase'. Available at: <https://www.bbc.com/news/world-42026266> [Accessed 14 February 2021].
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Editorial UOC.
- Blanco, M. (2011). El enfoque del curso de vida: orígenes y desarrollo. *Revista Latinoamericana de Población*, 5 (8), 5-30.
- Brindusa, A., Conde-Ruiz Fedea, J.I., y Marra de Artiñano, I. (2019). Brechas salariales de género en España. *Review of Public Economies*, (229), 87-119.
- Carrancio, C. (2018). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *Revista Española de Sociología*, 27 (3), 475-489.
- Carrasco, C. (2011). La economía del cuidado: planteamiento actual y desafíos pendientes. *Revista de Economía Crítica*, 11, 205-222.
- Castro, F.L. y García, J. (2016). *Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos directivos*. (Tesis de pregrado). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.
- Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5, 53-60.
- Dost, M.K.B., & Tariq, S. (2012). The organizations having high level of glass ceiling, has lower productivity due to lack of employee commitment. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1 (8), 93-103.
- Downes, M., Hemmasi, M., & Eshghi, G. (2014). When A Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment And Turnover Intent: The Mediating Role Of Distributive Justice. *Journal of Diversity Management*, 9 (2), 131-146.
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T., & Styhre, A. (2011). *Organization Theory: A Practice Based Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Etura, D., Martín, V. y Ballesteros C.A. (2019). La comunidad universitaria, frente a la igualdad de género: un estudio cuantitativo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1781-1800.
- Flores, A. (2018). La historia no contada de las mujeres en la ciencia. *Presencia universitaria*, 6 (11), 48-59.

- Gallego-Morón, N. y Matus-López, M. (2018). Techo de cristal en las universidades españolas. Diagnóstico y causas. *Revista de currículum y formación de profesorado*, 22 (3), 209-229.
- García, L. (2018). Análisis de la situación laboral de las periodistas españolas. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, (13), 7-27.
- García, V. (2014). Influencia de la televisión en la creación de estereotipos de género y en la percepción social del liderazgo femenino. La importancia de la táctica de reencuadre para el cambio social. *Ciencia Política*, 9 (18), 47-66.
- Giordano, R., y Páez, A. C. (2019). *Matilda y las mujeres en ingeniería en América Latina*, Argentina, Universidad FASTA Ediciones.
- González, A. (2015). *El techo de cristal*. (Trabajo de Fin de Máster). Universidad de Oviedo].
- Långström, M. (2015). *Glass ceiling of motivation: An investigation of the relationships between intrinsic and extrinsic motivations and different job functions in creative industries* (Master Thesis). Copenhagen Business School.
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado*, 89, de 13 de abril de 2007, 16241 a 16260. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>.
- Moreno, A. (2019). Lo que no dicen los estudios sobre las transiciones formativas-laborales de los jóvenes. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 6, 95-104.
- Nimbriotis, V.M. y Santos, D.V. (2019). *Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad*. (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Ortiz, C. (2014). *Techos de cristal y suelos pegajosos en la vida laboral de la mujer*. (Tesis de pregrado). Universidad del País Vasco.
- Páramo, P. (2008). La construcción psicosocial de la identidad y del sefl. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40 (3), 539-550.
- Permata, S. y Haryadi. (2018). The impact of Perception of Glass Ceiling in Organization and Social Support on Motivation and Organizational Commitment. *Journal of Research in Management*, 1 (4), 24-32.
- Ramírez, A. J. (2017). El modelo de las cuotas de género en los consejos de administración de las empresas. En Blanco, M. (Ed.), *Investigación joven con perspectiva de género II* (268-283). Instituto de Estudios de Género, Universidad Carlos III de Madrid.

- Rey, A. (2018). *El techo de cristal y su influencia en la evolución profesional de las mujeres en España* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Politécnica de Cartagena.
- Sánchez, FJ. (2017). *La diversidad de las transiciones juveniles en España desde un análisis socio-demográfico* (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Segovia, M. (2013). *Mujer y techo de cristal en el sector turístico*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Sullivan S. E. & Al Ariss A. (2018). *Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research*. Human Resource Management Review.
- Tiwari, M., Mathur, G., & Awasthi, S. (2019). A Study on the Effects of Glass Ceiling & organizational commitment on corporate women's turnover intentions. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (2), 1-10.
- Uribe, A. (2013). Las cuotas de género y su aplicación en España: los efectos de la Ley de Igualdad (LO 3/2007) en las Cortes Generales y los Parlamentos Autonómicos. *Revista de estudios políticos*, (160), 159-197.

6. ANEXOS

ANEXO 1: Guion de las entrevistas en profundidad

Explicación de la finalidad del estudio: Detectar si el techo de cristal es percibido de distinta manera por las mujeres conforme van pasando por diferentes etapas, tanto en su vida profesional como personal, y de qué manera influye esa percepción en las decisiones laborales que van tomando.

❖ **Objetivo 1: Contextualizar el concepto de “techo de cristal” desde el punto de vista de cómo es percibido por las mujeres.**

¿Habías oído hablar del “techo de cristal”? ¿Cómo lo definirías?

¿Crees que la educación y los estereotipos sociales tienen algo que ver en la existencia del techo de cristal?

¿Has tenido algún modelo familiar que te haya influido a la hora de tomar un camino laboral u otro?

¿Sientes algún tipo de presión social sobre el supuesto rol que debe desempeñar una mujer?

❖ **Objetivo 2: Estudiar de qué manera influye la percepción de techo de cristal en el proceso de transición formativo-laboral de las jóvenes.**

¿Qué te motivó a elegir su carrera? ¿Descartaste alguna por ser considerada más de hombres?

¿Fuiste a universidad pública o privada? ¿Percibiste en la universidad algún esfuerzo especial por asegurar la igualdad?

¿Qué te motivó al escoger tu primer trabajo? (dar varias opciones como: flexibilidad de horario, sueldo, alta probabilidad de promoción, aprendizaje...) ¿Te pusieron alguna traba en algún caso por ser mujer?

¿Qué te motivó en las transiciones posteriores?

¿Han dejado algún trabajo voluntariamente alguna vez? ¿por qué motivo? ¿Tuvo algo que ver el techo de cristal?

❖ **Objetivo 3: Analizar la percepción de techo de cristal de las mujeres en el mundo laboral.**

¿Tienes voluntad de ascender en tu empresa?

¿Te has sentido discriminadas por ser mujer alguna vez en el mundo laboral? ¿Has sentido alguna vez que no ascendías en tu empresa por el hecho de ser mujer?

¿Asocias ciertos puestos o profesiones a hombres?

Para las entrevistadas con carreras científicas o técnicas: ¿Te frena el hecho de no tener referentes en tu campo a la hora de querer prosperar?

¿Han sido ascendidas en alguna ocasión sin tener un aumento de sueldo?

¿Existe brecha salarial en su empresa respecto a sus compañeros?

¿Han percibido diferencia en el trato respecto a los hombres?

¿Crees que es diferente el liderazgo de un hombre y una mujer? ¿Ha sido cuestionada su capacidad de liderazgo?

¿Prefieres tener jefes o jefas, o no tienes preferencia? ¿por qué?

Para las madres: ¿Influyó la maternidad en tu vida laboral? ¿de qué forma?

❖ **Objetivo 4: Investigar qué medidas existen hoy en día en las empresas para acabar con el techo de cristal y sus implicaciones.**

MOTIVACIÓN

¿Qué es lo que más te motiva de su trabajo? ¿Han variado sus motivaciones a lo largo de su vida profesional (desde la carrera hasta ahora, en función de la situación personal, la experiencia...)?

Si te has sentido discriminada de alguna manera por ser mujer, ¿tu motivación y compromiso con tu trabajo ha disminuido por ello?

MEDIDAS DE LAS EMPRESAS

¿Existen actualmente medidas que faciliten la conciliación laboral? ¿Debería el gobierno intervenir en ello? ¿De qué forma? Poner ejemplo de países como Noruega, en los que el gobierno paga una renta mensual a cada familia por cada hijo, hasta que cumplen los 18 años.

¿Las medidas de conciliación suponen un freno para ascender? (coger teletrabajo, reducción de jornada...) o percibes que pueden serlo? ¿Eso te podría llevar a no considerar esas medidas?

¿Qué opinión tienes de la ley de cuotas? ¿Es algo que favorece a la mujer o produce en ella un sentimiento de discriminación aun mayor (da sensación de que una mujer no puede llegar por méritos propios)?

¿Tu empresa toma medidas contra el techo de cristal? ¿cuáles?

❖ **Objetivo 5: Proponer soluciones y mejoras para acabar con el techo de cristal.**

Tras todo lo que hemos hablado, ¿Qué medidas ves necesarias para combatir el techo de cristal?

Agradecimiento y despedida.

FIN DE LA ENTREVISTA
