



FACULTAD DE DERECHO

## **COMBATIENDO EL TECHO DE CRISTAL**

**Análisis de la legislación vigente a nivel europeo y nacional**

Autor: Belén Martín de la Torre

5º E3 – B

Derecho Laboral

Director: María José López Álvarez

Madrid

Junio 2017



## RESUMEN

La igualdad efectiva en el desarrollo profesional de las mujeres y la mejora en las cotas de conciliación laboral y familiar suponen una necesidad y un reto para la sociedad actual. En la realidad de la sociedad y de las empresas, permanece una barrera invisible a la promoción laboral y al progreso de las mujeres hacia la cima directiva y los órganos de gobierno de las compañías. Es lo que se conoce como "techo de cristal", foco del presente trabajo. La fuerte demanda social en esa línea se ha visto reflejada en diversas iniciativas legislativas a nivel de países específicos y de la Unión Europea como un todo, que aspiran a revertir la situación en un futuro próximo, llegando a incluir cuotas de participación forzadas y medidas de discriminación positiva, como mecanismos pragmáticos para romper la inercia tendencial que arrastra el mercado. El presente trabajo se centra en el análisis de ese "techo de cristal" y de la legislación reciente sobre el asunto.

**Palabras clave:** *Techo de cristal, igualdad de género, barreras a la promoción de mujeres, conciliación laboral y familiar, cuotas de participación, planes de igualdad, discriminación positiva o inversa.*

## **ABSTRACT**

The effective equality in the professional development of women and the reconciliation of working and family life represent a challenge as well as a need for our current society. In the social and business reality, an invisible barrier for women's promotions and their progress towards leadership positions remains, this is known as "the glass ceiling", and constitutes the main subject of this paper. The high social demand around this topic has resulted in many legal initiatives, not only from national governments, but also from the European Union, all of which aspire to revert this situation in the near future, by including quota systems and positive discrimination measures. The purpose of this paper is to analyze this glass ceiling and the recent legislation concerning this topic.

**Key words:** *Glass ceiling, gender equality, barriers to women promotion, gender equality, reconciliation of work and private life, participation quotas, equality plans, positive discrimination, positive actions.*

*«... el detractor más apasionado de la mujer no se atreverá a negar que, si a la experiencia del presente añadimos la del pasado, las mujeres, y no en corto número sino en gran cantidad, se han mostrado capaces de hacer tal vez, sin excepción alguna, lo que hacen los hombres, y hacerlo con éxito y gloria.»*

John Stuart Mill, *The subjection of women*, 1869.

## Tabla de contenidos

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1.      | INTRODUCCIÓN   | 6  |
| 2.      | MARCO TEÓRICO  | 8  |
| 2.1     | EL CONCEPTO DE “TECHO DE CRISTAL”  | 8  |
| 2.2     | FACTORES QUE LO PROVOCAN   | 10 |
| 2.2.1   | ESTEREOTIPOS DE GÉNERO   | 11 |
| 2.2.2   | SEGREGACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO   | 12 |
| 2.2.3   | LA CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR   | 13 |
| 2.3     | OTRAS CONSECUENCIAS O REFLEJOS DEL TECHO DE CRISTAL  | 14 |
| 3.      | ANÁLISIS DE LA REGULACIÓN VIGENTE PARA COMBATIR EL TECHO DE CRISTAL  | 17 |
| 3.1     | REGULACIÓN EN LA UNIÓN EUROPEA. LA PROPUESTA DE DIRECTIVA DE 2012  | 17 |
| 3.1.1   | PUNTOS CRÍTICOS DE LA PROPUESTA  | 21 |
| 3.2     | REGULACIÓN ESPAÑOLA.   | 24 |
| 3.2.1   | LA LEY 3/2007, DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES (EN ADELANTE, “LOI” O “LEY DE IGUALDAD”) | 24 |
| 3.2.1.1 | LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  | 25 |
| 3.2.1.2 | LOS PLANES DE IGUALDAD   | 29 |
| 4.      | CONCLUSIONES   | 33 |
| 5.      | BIBLIOGRAFÍA   | 37 |

## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de “*techo de cristal*” que se analizará en profundidad más adelante, hace referencia a la dificultad que encuentran las mujeres para acceder a los puestos de alta dirección o responsabilidad en las organizaciones teniendo una formación y condiciones iguales a las de los hombres.

Resulta notoria la falta de proporcionalidad en el número de hombres y mujeres que ocupan los niveles superiores de la jerarquía corporativa siendo muy superior el de ellos. Según revela un informe del Eurostat que publicó con motivo del Día Internacional de la Mujer, de todas las empresas de la UE, solo el 35% de los cargos directivos los ocupan mujeres<sup>1</sup>. Además, el salario de estas directivas es un 23,4% inferior a la media del de los hombres. A nivel nacional, el porcentaje de mujeres en puestos de dirección asciende al 37% siendo la brecha salarial del 16,2% frente a la mencionada media europea<sup>2</sup>.

Esta forma de discriminación hacia la mujer no debería ser admitida en una sociedad como la actual, en la que los sistemas de organización tradicionales están orientándose cada vez más hacia un desarrollo de los valores sociales junto a los económicos.

Por otro lado, resulta evidente que la cuestión de la conciliación laboral y familiar también parece ser uno de los mayores retos a los que se enfrenta tanto el Gobierno como las propias empresas. Desde mitad del siglo XX se dio un incremento masivo del número de mujeres trabajadoras con las consecuencias que ello supuso. Como se verá, la dificultad para conciliar afecta de manera muy significativa a la carrera laboral de la mujer que, en la mayoría de los casos todavía es la que soporta la carga de hacer compatibles sus responsabilidades laborales, personales y familiares. Las consecuencias de ello se aprecian en numerosos ámbitos como el de la promoción laboral, la retribución o las pensiones de jubilación.

Si bien es cierto que existe una mayor conciencia sobre la urgente necesidad de encontrar medidas que garanticen la igualdad en el seno de las empresas, la realidad es que hace falta un empujón para llevarlas a la práctica de una manera más rápida y

---

<sup>1</sup> InfoLibre, “Sólo el 35% de los puestos directivos en empresas de la UE son mujeres, según Eurostat”, *InfoLibre*, 2017

<sup>2</sup> PÉREZ, C., “Las españolas en cargos ejecutivos ganan un 16% menos que los hombres”, *El País*, 2017

efectiva. Ni el contexto legal ni las propias compañías están adaptándose a esta realidad en la medida en la que deberían hacerlo. Por su parte, la ausencia o falta de efectividad de las políticas y medidas que faciliten la conciliación trae consigo un retraso en el logro de la igualdad.

El presente trabajo de investigación pretende ofrecer a su lector un análisis de la normativa vigente en relación con la igualdad de género concretada para la situación de un sujeto concreto, la mujer trabajadora que se enfrenta a ciertas dificultades a la hora de promocionarse en su carrera profesional. Más concretamente, se analizarán las medidas legislativas previstas a nivel nacional y europeo para acabar con este “techo de cristal”.

En relación con la estructura del trabajo, el mismo se distribuye en tres capítulos principales. En el primero de ellos, además de exponer el concepto de “techo de cristal” desarrollado en profundidad, se presentan las principales causas que lo provocan, entre las que destaca la dificultad para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales.

En el segundo bloque, se realiza un análisis de la normativa en materia de igualdad tanto a nivel nacional como europeo. El capítulo comienza con el estudio de la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 14 de noviembre de 2012 y continua con la normativa española, a saber, la Ley 3/2007 de 22 de marzo.

Finalmente, el último capítulo se reserva para las conclusiones obtenidas tras la investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo, la metodología empleada se ha basado principalmente en una revisión de la literatura existente y el análisis de la legislación y jurisprudencia relacionadas. La búsqueda de las diversas fuentes se ha llevado a cabo a través de bases de datos tales como Google Scholar, ProQuest u otras jurídicas como Westlaw Aranzadi, vLex, la Ley Digital360 o Tirant Online, aplicando siempre filtros de relevancia y pertinencia. Además, ha sido necesario el empleo de manuales, revistas especializadas y algunos artículos relacionados con el tema en cuestión.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 23.1 El concepto de “techo de cristal”

Una de las preocupaciones que ha ido adquiriendo cada vez más importancia en los ámbitos profesional y académico especialmente, es el reducido número de mujeres que ocupan los puestos directivos o de alta responsabilidad en las empresas.

Globalmente, resulta innegable que el número de mujeres que tienen un empleo o quieren tenerlo ha ido aumentando significativamente. Esta presencia de mujeres en profesiones u ocupaciones, con sus conocimientos y notable preparación tiene un gran peso en la actividad económica general<sup>3</sup>. Todavía resulta más llamativo que algunas mujeres ocupen puestos directivos, antes reservados a figuras masculinas<sup>4</sup>.

Sin embargo, parece también evidente la desproporción existente en el mundo laboral entre hombres y mujeres. Así, las tasas de empleo y de actividad masculinas son superiores a las femeninas y las tasas de paro femenino son superiores a las de los hombres<sup>5</sup>. Además, esta desigualdad se pone más de relieve cuando la mujer va ocupando posiciones superiores. “Cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha entre los dos géneros” advierte AGUT<sup>6</sup>. En esta misma línea la OIT también reconoce la existencia de esta infrarrepresentación femenina cuando señala que “las estadísticas a nivel mundial, muestran que las mujeres continúan aumentando su participación en puestos gerenciales, pero la tasa de progresión es lenta, irregular y a veces desalentadora para las mujeres, quienes encuentran obstáculos [...] la regla empírica es siempre la siguiente: cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay”<sup>7</sup>. Así, mientras que en la mayoría de las organizaciones son los hombres los que controlan los mandos directivos, las mujeres suelen ver estancada su carrera profesional

---

<sup>3</sup> WARR, P., *Psychology at Work*. Seffield: Penguin Book. p. 223-246

<sup>4</sup> WIRTH, L. *Romper el Techo de Cristal: las mujeres en puestos de dirección*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Informes OIT, Madrid. p. 19. 2002

<sup>5</sup> Según los datos ofrecidos por el Instituto de la mujer, en su último informe de 17 de noviembre de 2016 (disponible en [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INEPublicacion\\_C&cid=1259924822888&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&param1=PYSDetalleGratis&param2=1254735350965&param4=Mostrar](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924822888&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&param1=PYSDetalleGratis&param2=1254735350965&param4=Mostrar))

<sup>6</sup> AGUT, S. et. al., “Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica.”, *Apuntes de Psicología*, Vol. 25, núm. 2. 2007. p. 202

<sup>7</sup> WIRTH, L. *op. Cit.* p. 15



en puestos intermedios o inferiores.

Al realizar una primera revisión de la literatura existente se observa que realizar una clara definición este fenómeno conocido como “techo de cristal” no parece ser tarea fácil.

Los primeros en emplear la denominación de “techo de cristal” fueron Hymowitz y Schellhardt en 1986 en un artículo publicado en la revista Wall Street y titulado *El techo de cristal: ¿por qué las mujeres no parecen romper la barrera invisible que les bloquea de los trabajos superiores?* Así, el concepto llamó la atención de muchas mujeres por todo el mundo puesto que englobaba una realidad que les generaba mucha frustración y, en la actualidad, se ha convertido en usual<sup>8</sup>. Durante la década de los noventa, tanto estudiosos de la sociología como de las ciencias económicas se preguntaban por qué las mujeres, aun teniendo formación y un buen nivel de calificación en sus carreras profesionales, en un determinado momento se topaban con un freno<sup>9</sup>.

El techo de cristal podría referirse a los límites o barreras, la mayoría de veces invisibles, que impiden a las mujeres ascender en su carrera profesional<sup>10</sup>. Morrison et al. lo definen en su artículo *Breaking the glass ceiling* como una barrera que, a pesar de ser transparente, impide a las mujeres participar en la jerarquía de las organizaciones. Si bien es cierto que su esfuerzo, conocimientos, habilidades y notable preparación deberían permitirles acceder a los distintos puestos de dirección, esto parecía inviable para la mayoría de mujeres.

Otros autores como Segerman-Peck, designan este fenómeno como un mecanismo aparentemente invisible, pero que resulta discriminatorio para la mujer al marcarle un límite en su ascenso profesional que difícilmente es capaz de sobrepasar<sup>11</sup>. La discriminación y el prejuicio también los mencionan Eagly y Carli al resaltar una ausencia de proporción en el número de hombres y mujeres que ocupan puestos de liderazgo. Además, estos autores plantean el concepto de “laberinto de cristal” que es

---

<sup>8</sup> QUAIST, L., “*Is there really a Glass Ceiling for Women?*” *Revista Forbes*, 2011.

<sup>9</sup> BUSTOS, O., “Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades.”, *Revista Omnia*, Vol. 17-18, n. 41, Méjico, 2001, p. 41

<sup>10</sup> ANDERSEN, M., “*Thinking about women: sociological perspectives on sex and gender*”, Allyn and Bacon, Boston, 1997. p.12

<sup>11</sup> SEGERMAN-PECK, L.M., “Networking and mentoring. A woman’s guide.”, Judy Piatkus, Londres, 1991. p.32

similar al que se viene analizando y hace referencia a una serie de obstáculos con los que se encuentran las mujeres a lo largo de su trayectoria profesional. Estos pueden darse de forma simultánea cuando intentan acceder a posiciones superiores.

Por último, WIRTH habla de un conjunto de barreras formadas por obstáculos, códigos no escritos o dispositivos intangibles que van creando un “techo” con el que se chocan las mujeres y que les impide alcanzar el último peldaño en la promoción personal del ámbito económico-empresarial<sup>12</sup>. De esta forma, aun pudiendo acceder a niveles superiores, se quedan estancadas en puestos intermedios. Este mismo autor recuerda que, dentro de la empresa, y de forma más llamativa en la jerarquía, siguen reflejándose una fuerte desigualdad de género y ciertas actitudes discriminatorias y de perjuicios contra las mujeres<sup>13</sup>.

Si bien es cierto que en la última década se ha experimentado una conciencia creciente del valor que las mujeres agregan al mundo corporativo, su impacto en la organización y la contribución económica general derivada de su trabajo, desafortunadamente no se ha logrado todavía romper con la actitud existente o conjunto de valores que limitan el nivel al que las mujeres pueden ascender en la organización. Esto ha conducido a numerosos autores como Lynn Martin, Carr-Ruffino, Morrison o Holloway a reflexionar y denunciar este fenómeno de forma que la literatura existente sobre el mismo es abundante.

Un estudio elaborado por la *Federal Glass Ceiling Commission* del *U.S. Department of Labor* señaló que la compensación económica salarial es menor en aquellas organizaciones en las que hay mujeres en la parte superior de la jerarquía corporativa.

No cabe duda de que, junto a este tipo de discriminación, se dan muchas otras en el día a día de las organizaciones. Sin embargo, con el fin de delimitar nuestro objeto de estudio, cabe señalar que la discriminación que se manifiesta a través de este “techo de cristal” se da en un perfil muy concreto, mujeres trabajadoras que ocupan puestos intermedios-altos en la jerarquía de las empresas. Si bien gozan de conocimientos, aptitudes y capacidad para promocionarse a niveles superiores, el hecho de ser mujeres

---

<sup>12</sup> Wirth, L. *op.cit.* p. 58.

<sup>13</sup> GONZÁLEZ, A., “El techo de cristal”, *Repositorio de la Universidad de Oviedo*, Oviedo, 2015, p. 4.

hace que vean obstruida la posibilidad de ocupar los puestos más altos.

## **23.2 Factores que lo provocan**

Resultan muy numerosas las causas o aspectos calificables como obstáculos a la promoción de la mujer y, por ello, a lo largo de este epígrafe se enunciarán únicamente algunos de los que parecen ser auténticos frenos para la mayoría de mujeres desarrollando de forma algo más extensa el referido a la dificultad para lograr una conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares y personales.

### **2.2.1 Estereotipos de género**

Los estereotipos de género pueden ser definidos como aquellas creencias o asunciones sobre los determinados roles típicos que debe ejercer el hombre y la mujer en sociedad, esto es, los rasgos y comportamientos de los distintos sexos.

El establecimiento de determinadas pautas de comportamiento o roles de género diferenciales y a la vez complementarios es fruto de una sociedad tradicionalmente patriarcal. Esta cultura se caracterizó por situar al hombre en el centro y a la mujer en posición de subordinación, de tal manera que la realidad es percibida a partir de ideas e intereses masculinos lo que promueve y desarrolla las relaciones desiguales entre hombres y mujeres<sup>14</sup>.

A modo de ejemplo, no es de extrañar asociar a los hombres virtudes tales como la valentía o fortaleza mientras que a la mujer le son más típicas la paciencia o la pasividad. Aunque es evidente que entre hombre y mujer existen diferencias, estas no alcanzan la magnitud que los estereotipos sugieren. Lo cierto es que, en todos los ámbitos de la vida, los estereotipos juegan un papel importante condicionando tanto el comportamiento de ellos como la actitud de ellas.

Algunos autores como Sarrió, advierten la existencia de una asunción de que, mientras las mujeres dan más importancia a las responsabilidades domésticas o familiares, los hombres desempeñan mejor la función directiva en tanto en cuanto las habilidades características del buen directivo se corresponden con cualidades más típicas de los hombres<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> SALMERÓN, D., “El techo de cristal”, *Repositorio de la Universidad de Almería*, 2014, p. 8

<sup>15</sup> SARRIÓ, M., et. al. “El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres”, *Revista de*

Esta convicción tiene como consecuencia que en los puestos directivos se espere un desempeño tal por el que la mujer se ve obligada a modificar su modelo femenino de trabajo y adaptarlo al masculino<sup>16</sup>. Adicionalmente, los empleadores consideran que la mujer tiene una incapacidad “natural” para ejercer los mandos, realizar tareas variadas o aprender sobre otras actividades<sup>17</sup>. De esta forma, pierden la oportunidad de ascender a puestos superiores o de dirección por la falta de conocimiento y experiencia de otras áreas de la empresa<sup>18</sup>.

### **2.2.2 Segregación del mercado de trabajo**

Se habla de segregación en el mercado laboral cuando hombres y mujeres son considerados dos colectivos separados e independientes que trabajan en sectores de actividad claramente distinguidos o que ocupan puestos de trabajo desiguales.

La segregación horizontal hace referencia a la menor presencia de mujeres en algunos sectores de actividad que se estiman masculinos y viceversa. Como se observa, la persistencia de prejuicios sobre capacidad o incapacidad hace que algunas profesiones sean consideradas como masculinas y otras como femeninas. En palabras de Gómez, por “las tareas propias de uno u otro género, considerándose que hay trabajos remunerados “femeninos”, cuyo ejercicio es adecuado para las mujeres, mientras que otros son impropios de ellas”<sup>19</sup>.

Por su parte, la segregación vertical afecta a la posición que ocupan hombres y mujeres en la jerarquía laboral<sup>20</sup>. En esta línea, Fortino señala que existe un principio jerárquico por el que el trabajo de un hombre vale más que el de una mujer<sup>21</sup>. Consecuentemente, no sólo el número de mujeres directivas tanto en empresas privadas como en administraciones públicas es muy reducido, sino que también lo es en algunas ramas profesionales más “feminizadas” como pueden ser la sanidad, educación o

---

*Psicología Social*, 2002, p. 173

<sup>16</sup> FERNÁNDEZ, C., et. al. “*La igualdad de oportunidades: los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*”, Editorial Icaria, Barcelona, 2003, p. 223

<sup>17</sup> RIVERO, A., et. al. “De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones” *Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)*, Madrid, 2008, p. 17

<sup>18</sup> CINTERFOR/OIT. Género, formación y trabajo. Mujeres en puestos directivos, 2006

<sup>19</sup> GÓMEZ, C. “Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis”, *Papers: revista de sociología*, Vol. 63/64, 2001, p. 123

<sup>20</sup> OSBORN, M., et. al. “Promover la excelencia mediante la integración de la igualdad entre géneros”. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, 2001

<sup>21</sup> FORTINO, S., “*La mixité au travail*”, Editorial La Dispute, París, 2002

servicios<sup>22</sup>.

A raíz de esta segregación que dificulta los ascensos femeninos, las mujeres se ven obligadas a permanecer en cargos, la mayoría de veces peor remunerados o de menor reconocimiento. El presente trabajo de investigación se va a centrar principalmente en este tipo de segregación por el que las mujeres ven dificultada su promoción a cargos de responsabilidad en las empresas.

### **2.2.3 La conciliación laboral y familiar**

Entre las mayores transformaciones sociales que se han dado durante la segunda mitad del siglo XX cabe resaltar la inserción de la mujer en el mercado laboral. Consecuentemente, ha habido también un cambio tanto en la estructura y composición del mercado laboral como en el rol social de las mujeres que, según advierte Artazcoz “han dejado de orientarse preferentemente hacia la vida en pareja y han comenzado a hacerlo hacia el mercado laboral”<sup>23</sup>.

Antes de que la mujer accediera al mercado del trabajo, sus responsabilidades estaban directamente relacionadas con la esfera de la vida doméstica y consistían principalmente en el cuidado y educación de los hijos y tareas del hogar (limpiar, cocinar, lavar la ropa, etc.). Estas actividades - no remuneradas y, muy a menudo, no valoradas – son indispensables para la sostenibilidad y el funcionamiento del hogar, de la familia y de la sociedad, pero requieren tiempo y organización. Hasta hace algunos años, era clara la distinción de roles entre los cónyuges: el hombre se encargaba de mantener económicamente a la familia trabajando a jornada completa mientras que la mujer se dedicaba a las tareas de afectos y cuidado. Este modelo familiar permitía que tanto el uno como el otro cumplieran sus respectivas funciones sin mayores complicaciones. Sin embargo, el modelo actual exige que haya una redistribución equitativa del trabajo doméstico entre hombre y mujer. No solo es difícil imaginar que hoy en día una mujer no trabaje, sino que, la mayoría de las madres con niños pequeños trabaja a jornada completa mientras que los padres de los mismos participan a modo testimonial en las tareas de casa<sup>24</sup>. Según refleja una encuesta de salud realizada en

---

<sup>22</sup> AGUT, S., et. al. op. Cit p. 204

<sup>23</sup> ARTAZCOZ, L., et. al. “Desigualdades de género en salud: la conciliación de la vida laboral y familiar: Invertir para la salud. Prioridades en salud pública” *Informe Sespas*, 2002

<sup>24</sup> TOBÍO, C., “*Madres que trabajan: dilemas y estrategias*”, Editorial Cátedra, Madrid, 2005

Barcelona<sup>25</sup>, el tiempo semanal dedicado por una mujer a la esfera doméstica es, en media, de 20,1 horas, lo que supone más del doble que el que dedican los hombres<sup>26</sup>.

La misma sociedad presiona de manera un tanto agresiva con avanzar en nuestras carreras profesionales al mismo tiempo que cuidamos de una familia, conocemos mundo, hablamos idiomas o practicamos nuevos deportes y experiencias<sup>27</sup>. La realidad para las madres de familia es que se hace muy complicada, por no decir imposible, la tarea de compatibilizar la esfera pública y la privada. No solo por la falta de apoyo del cónyuge en casa, sino también por otros factores como las enfermedades de los hijos, las extensas jornadas de trabajo, el desajuste entre las largas vacaciones de los niños con las vacaciones laborales, los horarios de entrada al colegio y al trabajo o la escasez de servicios de cuidado de los hijos. Como consecuencia, la mayoría de mujeres se decanta por cuidar la esfera privada y abandona, en cierto modo, la vida laboral frenando así su carrera profesional. Por encima de todo esto, son las políticas sociales las que más limitadamente se están adaptando a este proceso de cambio en el que se considera impensable la vuelta al rol tradicional de la mujer<sup>28</sup>.

En cualquier caso, el debate sobre esta cuestión ha ido adquiriendo mucha importancia en los últimos años tanto en España como en el resto de países europeos al ser considerada uno de los retos más importantes del siglo que vivimos y sobre el que se han ido pronunciando las diversas disciplinas académicas. En concreto en España, su importancia se debe también a que la masiva entrada de mujeres en el mercado laboral ha sido acompañada de un llamativo descenso en los índices de natalidad que, hasta hace algunos años, eran de los más altos de Europa.

### **2.3 Otras consecuencias o reflejos del techo de cristal**

Entre los efectos que tienen estas barreras “invisibles” para la mujer, el primero y más obvio resulta ser la dificultad para acceder a puestos de responsabilidad en las organizaciones. De acuerdo con Metz y Tharenou, uno de los factores más

---

<sup>25</sup> BORRELL, C. y BARANDA, L., Institut Municipal de la Salut. Document Tècnic Enquesta de Salut de Barcelona, Barcelona, 2001

<sup>26</sup> La muestra utilizada estaba formada por trabajadores y trabajadoras de entre 25 y 64 años, casados o que vivían en pareja.

<sup>27</sup>

<sup>28</sup> BECK-GERSHEIM, E., “*La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*”, Editorial Paidós. Barcelona, 2003, p. 154-155

determinantes del freno en la promoción profesional para las mujeres es la discriminación por razón de sexo<sup>29</sup>.

Sin embargo, este “techo de cristal” tiene otras consecuencias que, a primera vista, pueden no percibirse de forma automática.

La primera de ellas está relacionada con la retribución económica y es lo que se conoce como brecha salarial que implica un desequilibrio entre el salario de hombres y mujeres. Actualmente, la brecha salarial oscila en un 25% y difiere en función de si la jornada es a tiempo completo o parcial<sup>30</sup>.

No obstante, cabe decir que la discriminación salarial patente en las organizaciones es sutil e indirecta. La empresa no asigna de forma explícita sueldos base distintos para hombres y mujeres, sin embargo, basta con reconocer de forma diferente empleos que tienen el mismo valor o premiar ciertos complementos en perjuicio de otros para establecer diferencias salariales entre los trabajadores<sup>31</sup>. Como señala Yébenes, “Lo complicado es lo indirecto, cuando el valor del trabajo es el mismo, pero la categoría o el sueldo, no.”

Una retribución menor también puede ser consecuencia de un contrato diferente como es el contrato a tiempo parcial. Si bien es cierto que esta opción es perfectamente adoptable tanto por ellos como por ellas, la realidad nos demuestra que las diferencias de género siguen persistiendo en materia de contratación. Con estos contratos se trata, entre otras cosas, de facilitar la conciliación entre la vida laboral y la personal y familiar.

Este tipo de contrato está fuertemente feminizado<sup>32</sup> por ser la mujer la que soporta un mayor peso de las responsabilidades familiares. Esta necesidad de la mujer de compatibilizar trabajo y familia le obliga a renunciar a horas de trabajo que,

---

<sup>29</sup> METZ, I. y THARENOU, P., “*Women’s career advancement*”, *Group & Organization Management*, n. 26, 2001, p. 327

<sup>30</sup> Secretaría de Igualdad UGT, “La igualdad salarial, un objeto pendiente”, p.7, disponible en [http://www.ugt.es/Publicaciones/Igualdad\\_salarial\\_objetivo\\_pendiente.pdf](http://www.ugt.es/Publicaciones/Igualdad_salarial_objetivo_pendiente.pdf) (10/06/2017)

<sup>31</sup> Requena Aguilar, A., “La brecha salarial no es lo que pensabas”, *El Diario*, 2017. Disponible en: [http://www.eldiario.es/economia/brecha-salarial-pensabas\\_0\\_615589256.html](http://www.eldiario.es/economia/brecha-salarial-pensabas_0_615589256.html)

<sup>32</sup> Así lo reflejan los datos del INE, en la Encuesta de Población Activa, datos correspondientes al primer trimestre del año 2016 disponibles en <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0116.xls> (10/06/2017)

consecuentemente, se traducen en un salario inferior al de la mayoría de los hombres.

Otra de las consecuencias del “techo de cristal”, en relación también con los contratos a tiempo parcial, es la discriminación que se refleja en las cotizaciones para el acceso a las pensiones de jubilación. Aunque el número de mujeres que acceden al mercado laboral va en aumento, lo cierto es que esta incorporación suele ser tardía, lo que explica su menor participación en el sistema de pensiones de la Seguridad Social<sup>33</sup>. Los datos que refleja el Ministerio de Empleo y Seguridad Social en un informe realizado en 2016 muestran que las mujeres se jubilan, de media, a los 76 mientras que los hombres lo hacen a los 74. Además, la pensión de jubilación que reciben las mujeres gira en torno a los 650 euros, que difiere notoriamente de la de 1.106 euros que reciben los hombres<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> *vid.* CES, Tercer informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española, Informe núm. 01/2011, págs. 9-10.

<sup>34</sup> Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Informe sobre pensiones contributivas en vigor por edades, disponible en: [http://www.seg-social.es/internet\\_17Estadística/Est/Pensiones\\_y\\_pensionistas/Pensiones\\_contributivas\\_en\\_vigor/Por\\_edades/150225](http://www.seg-social.es/internet_17Estadística/Est/Pensiones_y_pensionistas/Pensiones_contributivas_en_vigor/Por_edades/150225) (10/06/2017)



### **3. ANÁLISIS DE LA REGULACIÓN VIGENTE PARA COMBATIR EL TECHO DE CRISTAL**

En este capítulo se hará una reflexión de la legislación vigente con la que se busca romper este “techo de cristal” tanto a nivel europeo como a nivel nacional.

En concreto, se comenzará analizando la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 14 de noviembre de 2012 (en adelante, la “Propuesta de Directiva” o la “Propuesta”). En este análisis se presentan los puntos críticos de esta norma que han generado un mayor debate.

A continuación, para conocer la regulación de la cuestión en España, resulta imprescindible el estudio de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para *la igualdad efectiva de mujeres y hombres* (en adelante, la “Ley de Igualdad”). Más concretamente y en materia de promoción laboral de la mujer, merecen especial importancia dos aspectos: el artículo 75 de esta ley sobre la participación de mujeres en Consejos de administración y los planes de igualdad recogidos en su artículo 45.

#### **3.1 Regulación en la Unión Europea. La Propuesta de Directiva de 2012**

Si bien es cierto que el principio de igualdad de género ha sido siempre considerado de carácter fundamental en la Unión Europea (en adelante, “UE”)<sup>35</sup>, la realidad es que la infrarrepresentación de mujeres en puestos directivos y en los consejos de administración de las distintas empresas de la UE resulta un tanto alarmante. Así, los últimos datos de 2017 reflejan que la participación femenina en los mismos no alcanza más que el 35%<sup>36</sup>.

Durante décadas, tanto los propios Estados miembros como las instituciones de la UE vienen realizando grandes esfuerzos para promover la igualdad en la participación de mujeres y hombres en los órganos de administración, bien fomentando la autorregulación, bien a través de disposiciones normativas que la incentiven. Sin

---

<sup>35</sup> Recogido en el antiguo TFUE (art. 19), la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (art. 21), el Compromiso europeo: más mujeres en los Órganos Directivos (2011) o la Resolución del Parlamento Europeo sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la UE (2012).

<sup>36</sup> InfoLibre, *op. cit.*

embargo, los números<sup>37</sup> demuestran que los avances en la materia son lentos y costosos.

Algunos países miembros como Francia, Italia, Bélgica y Alemania, han incluido en su propia legislación un sistema de cuotas de representación jurídicamente vinculantes cuyo incumplimiento lleva aparejada una concreta sanción. En España y Países Bajos también está previsto un régimen de cuotas, aunque, en estos casos, su cumplimiento no está garantizado al no existir sanciones de ningún tipo. Algunos de los demás estados miembros intentan mejorar el equilibrio de género en los órganos de administración a través de acciones de carácter voluntario, pero otros como Croacia, República Checa o Malta, en los que la proporción de mujeres entre los administradores es bastante baja, todavía no han tomado ninguna medida al respecto<sup>38</sup>.

Estas circunstancias suponen cierto riesgo para el objetivo comunitario de conseguir la igualdad de género en la UE que se viene integrando en todas las políticas y acciones de la Unión desde los tratados fundacionales. Por otro lado, la disparidad y divergencia entre la normativa nacional de los estados miembros termina generando problemas empresariales a nivel europeo<sup>39</sup>.

La Comisión Europea, consciente de esta situación de desequilibrio y disconformidad entre los distintos ordenamientos jurídicos de los países miembros presentó, en diciembre de 2012, la Propuesta de Directiva con la que se pretende avanzar en el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas en bolsa<sup>40</sup>. El objetivo principal de la misma, expresado en su artículo 1, es asentar una serie de medidas orientadas a aumentar substancialmente el número de mujeres en los Consejos de administración de toda la UE.

Así, el artículo 4 de la Propuesta, establece una cuota obligatoria del género menos

---

<sup>37</sup> Op.cit señala que los países miembros en los que existe una mayor participación de mujeres en los puestos jerárquicamente superiores son Suecia, Francia, Reino Unido, Italia, Letonia, Dinamarca, Alemania y Finlandia con un cuarto. En otros países como República Checa apenas hay una de cada diez y, en Malta, una de cada treinta. p.1

<sup>38</sup> Op.cit p 6 y 7

<sup>39</sup> Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de noviembre de 2012, destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, 2012/0299 (COD)

<sup>40</sup> CARRASQUERO CEPEDA, M., “La propuesta de directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 14 de noviembre de 2012: ¿Un camino a seguir o una oportunidad perdida?”, *Revista de Estudios Europeos*, n. 66, p. 96, 2015.

representado de, al menos, el 40% para el próximo año 2020. El plazo de cumplimiento se reduce dos años (2018) para las empresas de carácter público.

Esta cuota se trata de una medida de discriminación inversa o positiva, entendida esta como aquella que sirve para favorecer a aquellos grupos que se encuentran en condiciones de desigualdad. Como señala Bidart Campos, “*en algunas circunstancias resulta jurídicamente válido favorecer a determinadas personas de ciertos grupos sociales en mayor proporción que a otras, si mediante esa discriminación, inversa o positiva, se procura compensar y equilibrar la marginación o el relegamiento desigualitarios que recaen sobre algunas personas, que con la discriminación inversa se benefician*”<sup>41</sup>. En el presente caso, las cuotas buscan favorecer a las mujeres trabajadoras que se encuentran en situación desfavorable frente a los hombres en su desarrollo y promoción profesionales.

Esta medida está destinada a las empresas que cotizan en bolsa excluyendo a las pequeñas y medianas empresas y obliga a todas aquellas que no superen el umbral previsto al nombramiento de mujeres para cubrir puestos de administradores no ejecutivos. No obstante, la selección entre los distintos candidatos deberá apoyarse en determinados criterios de cualificación y méritos. Dichos criterios deberán ser establecidos con anterioridad y de forma clara y neutra, sin que puedan suscitar dudas en su aplicación<sup>42</sup>. Esto implica que, en ningún caso podrá una mujer acceder de forma automática por el mero hecho de que el género femenino sea el menos representado<sup>43</sup>.

Por el contrario, deberá realizarse una evaluación objetiva de las distintas candidaturas teniendo en cuenta los parámetros establecidos. En este sentido, el artículo 4.3 de la Propuesta establece que la cualificación del candidato será considerada en relación con criterios tanto de rendimiento profesional como de competencia y adecuación al cargo.

---

<sup>41</sup> BIDART CAMPOS, G., “Manual de la Constitución Reformada”, Argentina, Editorial Ediar, 1998 p.123

<sup>42</sup> RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A., “Mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles”, Valladolid, 2011, p. 23

<sup>43</sup> HUERTA VIESCA, M. I., “En torno a la propuesta de Directiva comunitaria, sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, 2012/0299 (COD)”, *Revista Derecho de Sociedades*, n. 41, Editorial Aranzadi, 2013, p. 223

Por otro lado, la Propuesta recalca no sólo la necesidad de que dichas cuotas tengan carácter vinculante, sino de que, además, estén acompañadas de sanciones reservadas para todas aquellas empresas que incumplan la obligación establecida por la misma<sup>44</sup>. Estas sanciones deberán ser efectivas, proporcionales y disuasorias y serán los propios Estados miembros quienes señalen en qué consisten exactamente pudiendo tratarse, entre otras, de multas administrativas o de la nulidad o anulación del nombramiento de algún administrador no ejecutivo que incumpliera los requisitos exigidos. Otras sanciones que fueron incluidas fueron el cese de financiación con cargo a los Fondos Estructurales de la Unión, la exclusión de subvenciones públicas y, para el caso de infracción grave y reiterada, la disolución de la compañía<sup>45</sup>.

La existencia de sanciones queda justificada en la medida en que se ha comprobado que este sistema de cuotas ha funcionado verdaderamente en aquellos estados miembros cuya normativa establecía una serie de sanciones por incumplimiento. Así, en países como Noruega, pionero en este sistema de cuotas vinculantes, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración cumple con el 40% establecido. En otros países, como es el caso de España, se ha decidido optar por el principio de cumplir o explicar, fundamento del Código de Buen Gobierno que consiste básicamente en cumplir u ofrecer de forma detallada y motivada una explicación de la decisión de no cumplir<sup>46</sup>, sin considerar en ningún caso la imposición de una sanción. Pues bien, a pesar de haberse adoptado una cuota legislativa también en España, desde 2007 sólo ha incrementado la participación femenina en un 13% siendo a finales de 2016 de un 19,83%<sup>47</sup>.

Por último, según señala el artículo 9, las empresas cotizadas tendrán la obligación de informar a los órganos competentes acerca de los progresos realizados, esto es, sobre

---

<sup>44</sup> HEREDERO CAMPO, M. T. “Persiguiendo la igualdad de género en el ámbito empresarial en Europa: una aproximación a la Directiva Reding.”, *Revista de Derecho Privado*, n. 52, Universidad de los Andes (Colombia), 2014, p. 12

<sup>45</sup> Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 20 de noviembre de 2013, sobre la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines (enmiendas 39, 60 y 61) (disponible en <http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2012/0299%28COD%29&l=EN#tab-0>)

<sup>46</sup> GARRIDO, J. A., “Cumplir o explicar”, *Cinco días, El país*, 25 marzo 2006

<sup>47</sup> HERNANDEZ, M., “Sólo el 10% de las empresas tiene un plan de igualdad conforme a la ley”, *Economía, El mundo*, Madrid, 07 diciembre 2016

la representación de ambos géneros en los consejos de las mismas realizando una distinción entre administradores ejecutivos y no ejecutivos.

Cabe señalar que, al considerarse una Propuesta de Directiva de mínimos, el contenido de la misma es susceptible de ser ampliado a elección de los distintos Estados miembros<sup>48</sup>.

### **3.1.1 Puntos críticos de la Propuesta**

La primera de las cuestiones debatidas en relación con la Propuesta está relacionada con el posible carácter inconstitucional de las cuotas en tanto que las mismas se consideran contrarias al derecho de igualdad. En esta línea, se argumenta que las medidas de discriminación positiva suponen una forma de discriminación directa al implicar un trato distinto y perjudicial para los individuos ajenos al grupo inicialmente marginado o en situación desfavorable (en este caso, para los hombres)<sup>49</sup>.

Ante esta afirmación, resulta necesario señalar que la Propuesta busca eliminar el “techo de cristal” del que se viene hablando y que, las cuotas no pueden ni deben considerarse una forma de discriminación. El mismo texto de la Propuesta prevé la elección del candidato del género infrarrepresentado para aquellos casos en que los candidatos tengan la misma cualificación, salvo que una evaluación objetiva demuestre que la persona del otro sexo es la indicada para cubrir el puesto.

En relación con este asunto parece preciso mencionar los asuntos Kalanke<sup>50</sup>, Marschall<sup>51</sup> o Badeck<sup>52</sup>, en los que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) trata esta cuestión, planteando la posibilidad de inclinar la balanza a favor del género más representado en aquellos supuestos en los que existan motivos específicos que así lo justifiquen. Esto es, que se haya llevado a cabo la valoración objetiva de las distintas candidaturas teniendo en cuenta todos los criterios relativos a la persona, su adecuación,

---

<sup>48</sup> HEREDERO CAMPO, M. T., *op. cit.*

<sup>49</sup> RUIZ MIGUEL, A., “Discriminación inversa e igualdad”. En Valcárcel, A. (Coomp.), El concepto de igualdad, Fundación Pablo Iglesias, Madrid, 1994. p. 80.

<sup>50</sup> Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, de 17 de octubre de 1995, Caso Kalanke (asunto C-450/93)

<sup>51</sup> Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, de 11 de noviembre de 1997, Caso Marchall, (asunto C-409/95)

<sup>52</sup> Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, del 28 de marzo de 2000, Caso Badeck, (asunto C-158/97)

competencia y rendimiento profesional.

Como se mencionó anteriormente, los criterios preestablecidos deben ser transparentes y neutros con el fin de evitar que la selección de cargos directivos en el ámbito empresarial esté viciada por “amiguismos” o se limite a un círculo de personas reducido. En este sistema de cuotas, el peso de la contratación recae por tanto en los responsables del proceso de contratación en lugar de hacerlo sobre la propia mujer<sup>53</sup>.

La Propuesta de Directiva es también criticada por entender que el sistema de cuotas de participación infringe el derecho de propiedad y libertad de la empresa. Para los defensores de esta postura, el sistema de cuotas supone una injerencia desproporcionada en la marcha y funcionamiento de la compañía<sup>54</sup>. Sin embargo, la Propuesta se centra de forma exclusiva en los administradores no ejecutivos y no sobre los ejecutivos que son aquellos responsables de la gestión cotidiana de la empresa. Si bien es cierto que las cuotas pueden tener efectos positivos para la diversidad global de la compañía, parece que pierden parte de su eficacia al afectar únicamente a los administradores no ejecutivos puesto que la representación de mujeres en los núcleos de poder de la compañía no incrementa.

Por su parte, la Comisión entiende que la norma debería afectar también a los ejecutivos por ser en este grupo en el que hay una mayor infrarrepresentación de mujeres<sup>55</sup> y por considerar que la participación femenina en los consejos favorece la obtención de beneficios tanto económicos como sociales.

El siguiente de los argumentos y uno de los más recurridos en contra de la Propuesta está relacionado con el principio de subsidiariedad. Así, Reino Unido y otros ocho países miembros mostraron su disconformidad con el sistema de cuotas a través de una carta a la Comisión en la que alegaban la exclusiva competencia de los Estados para aumentar la diversidad de género en los órganos administrativos de las empresas. Los

---

<sup>53</sup> Dahlerup, D. (2006): About quotas, disponible en: <http://www.quotaproject.org/aboutQuotas.cfm>

<sup>54</sup>Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 20 de noviembre de 2013, sobre la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, *op cit.*

<sup>55</sup> Opinión de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales para la Comisión de Asuntos Jurídicos y la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género sobre la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 17 de marzo de 2013.

directivos de estos países rechazaban la Propuesta por considerar el buen funcionamiento de la autorregulación y que el aumento de representación femenina en los consejos debía promoverse a través de campañas y programas, no a través de normativa<sup>56</sup>.

No obstante, parece necesaria la existencia de una medida a escala comunitaria para garantizar la verdadera igualdad en los distintos Estados miembros y la armonización de las distintas legislaciones nacionales. En este sentido, la falta de regulación o las diferencias existentes en relación con los requisitos de composición de los consejos puede complicar el funcionamiento de compañías cuya actividad se realiza también en otros países miembros a través de filiales. Además, las divergencias entre ordenamientos jurídicos generan barreras del mercado interior e inseguridad jurídica.

La Propuesta tiene como objetivo principal armonizar la normativa nacional de los distintos Estados miembros para lograr así el equilibrio en la representación de hombres y mujeres en los órganos de toma de decisiones de las empresas cotizadas de la UE.

Finalmente, algunos defensores de la Propuesta fundamentan la necesidad de aumentar la presencia de mujeres en los órganos de administración por la relación positiva entre esta y el desempeño financiero<sup>57</sup>. Esto es, entienden que la mayor diversidad de género en los órganos de toma de decisiones, conduce necesariamente a una mejora de la rentabilidad económica (mayor retorno de la inversión y valor de la empresa, por ejemplo)<sup>58</sup>.

Frente a este argumento basado únicamente en motivos económicos se debe pensar en aprovechar el potencial de las mujeres y su talento para enriquecer los procesos de decisiones llevados a cabo en el seno de las empresas. En la actualidad, más del 60% de los licenciados corresponde a mujeres, y muchas de ellas se encuentran en condiciones perfectas para asumir las responsabilidades que pueda exigir un cargo directivo. Por

---

<sup>56</sup> GONZÁLEZ, A., El techo de cristal. Oviedo. P 15. 2015

<sup>57</sup> Catalyst (2013): Why Diversity Matters, (disponible en: <http://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters>)

<sup>58</sup> Crédit Suisse Research Institute (2012): Gender diversity and corporate performance, (disponible en: <https://www.credit-suisse.com/es/en/about-us/responsibility/news-stories/articles/news-and-expertise/2012/07/en/does-gender-diversity-improve-performance.html>)

ello, renunciar a ese porcentaje de talento puede resultar un grave error.

Muchos de los argumentos aquí expuestos han sido causa del rechazo o modificación de algunos aspectos de la Propuesta de Directiva. Sin embargo, esta iniciativa también ha provocado que varios Estados miembros incluyan en su normativa nacional instrumentos jurídicos para incentivar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y en órganos de administración. Como se verá en el siguiente epígrafe, un ejemplo de ello es el caso de España.

### **3.2 Regulación española.**

#### **3.2.1 La Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante, “LOI” o “Ley de Igualdad”)**

España ha sido considerado un país vanguardista en materia de igualdad de género y ha mostrado siempre una gran preocupación por garantizar esta igualdad de manera efectiva.

El propio texto constitucional califica la igualdad como uno de los valores superiores del ordenamiento jurídico<sup>59</sup>. Esto tiene tres implicaciones principales: en primer lugar, se convierte en base fundamental de las normas jurídicas; se utiliza como parámetro de interpretación de la norma<sup>60</sup> y hace de guía orientando a la hora de aplicarla. En el artículo 9 de la misma ley se habla de igualdad real y efectiva que los poderes públicos tienen la responsabilidad de promover<sup>61</sup>. De este precepto constitucional se deriva la obligación por parte de todos los poderes del Estado de actuar de forma que se promueva la igualdad y se erradiquen los obstáculos que la impidan<sup>62</sup>. También aparece el principio de igualdad junto con el de no discriminación por razón, entre otras, de sexo

---

<sup>59</sup> Art. 1.1 CE: “España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político.”

<sup>60</sup> Perez Luño, a. e., *Los derechos fundamentales*, Madrid, Tecnos, 2.a edición, 2004; y *dimensiones de la igualdad*, cuadernos Bartolomé de las casas, núm. 34, Dykinson, Madrid, 2005.

<sup>61</sup> Art. 9 CE: “1. Los ciudadanos y los poderes públicos están sujetos a la Constitución y al resto del ordenamiento jurídico. 2. Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social. 3. La Constitución garantiza el principio de legalidad, la jerarquía normativa, la publicidad de las normas, la irretroactividad de las disposiciones sancionadoras no favorables o restrictivas de derechos individuales, la seguridad jurídica, la responsabilidad y la interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos.”

<sup>62</sup> RUBIO CASTRO, A.M., “Los efectos jurídicos del soft law en materia de igualdad”, *Anuario de Filosofía del Derecho*, n. 30, 2014, p. 41.



en el artículo 14 CE<sup>63</sup>.

Durante las últimas décadas y con el fin de cumplir con este compromiso por la igualdad, en España se han ido desarrollando normas legales que regulan diversos aspectos de la igualdad entre hombres y mujeres. La mayoría de ellas buscan resolver situaciones en las que la mujer sufre algún tipo de discriminación por el mero hecho de serlo. En particular destacan la Ley de Igualdad, la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre (de medidas de protección integral contra la violencia de género (LOVG) y la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ley de Conciliación). Sin embargo, con el fin de acotar la investigación, se abordará, en exclusiva, el estudio de la primera de ellas.

La Ley de Igualdad se considera una de las normas más respetables en materia de igualdad y discriminación por razón de sexo. Esta ley introduce políticas activas e instrumentos jurídicos concretos que tienen como objetivo prevenir y erradicar las acciones u omisiones que supongan una violación del principio de igualdad, ya sea en el ámbito público o en el privado<sup>64</sup>. La LOI es de carácter transversal y tanto sus objetivos como las medidas a adoptar que propone son ambiciosas, van más allá del plano laboral.

Entre las novedades que presenta la LOI cabe resaltar particularmente dos. La primera de ellas, en relación con el impulso de la conciliación laboral, personal y familiar, promueve la autogestión del tiempo de trabajo por parte del empleado, así como la corresponsabilidad. Por otro lado, esta Ley de Igualdad promueve la adopción de medidas convenidas entre las partes a favor de la igualdad en las empresas y establece el deber de negociar planes de igualdad atribuyendo así una mayor importancia a la autonomía colectiva<sup>65</sup>.

En relación con la promoción profesional femenina, esta ley recoge normativa tendente a incrementar la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección en las empresas a través de medidas de acción positiva, un sistema de cuotas y, como ya se ha

---

<sup>63</sup> Art. 14 CE: “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”

<sup>64</sup> MARTÍN FLÓREZ, L., ALÓS RAMOS, A., “La Ley de Igualdad y su alcance en las relaciones laborales.” *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, p. 14

<sup>65</sup> MENÉNDEZ CALVO, R. “Balance actual de la igualdad de género en el mercado de trabajo: crisis y reformas legislativas.” *Anuario Facultad de Derecho*, Universidad de Alcalá, pp. 225-238

señalado, el desarrollo de planes de igualdad.

### **3.2.1.1 La participación femenina en los Consejos de administración**

En esta línea, el artículo 75 de la LOI establece una recomendación para las grandes sociedades españolas de incluir en el Consejo de administración de las mismas un número de mujeres tal que equilibre la proporción entre hombres y mujeres. En concreto, la presencia femenina debe ser de, al menos, el 40% de los miembros del Consejo. El plazo señalado para su cumplimiento era de ocho años desde la promulgación de la LOI, por lo que expiró en 2015.

Este precepto normativo, sin embargo, ha generado cierta confusión acerca de varias cuestiones.

La primera de ellas está relacionada con la clase de sociedades a las que va dirigido. Por un lado, el artículo se titula “Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles” y, por otro, el contenido del mismo hace referencia a “sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada”. Existe por tanto una disonancia entre ambas categorías, puesto que no todas las sociedades mercantiles tienen la obligación de presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada<sup>66</sup>. Sólo deberán hacerlo aquellas que superen los límites establecidos en el artículo 258 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC)<sup>67</sup>. Lo que no se cuestiona de modo alguno es la exclusión de las sociedades no mercantiles del ámbito de aplicación de esta norma.

---

<sup>66</sup> EMBID IRUJO, J.M., “Igualdad de género y poder de decisión en la empresa: la participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles.” *La administración al día*, 2012. INAP Instituto Nacional de Administración Pública

<sup>67</sup> Art. 258 LSC: “Cuenta de pérdidas y ganancias abreviadas.

1. Podrán formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada las sociedades que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:
  - a) Que el total de las partidas de activo no supere once millones cuatrocientos mil euros
  - b) Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los veintidós millones ochocientos mil euros
  - c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a doscientos cincuenta.

Las sociedades perderán la facultad de formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviadas si dejan de reunir, durante dos ejercicios consecutivos, dos de las circunstancias a que se refiere el párrafo anterior.

2. En el primer ejercicio social desde su constitución, transformación o fusión, las sociedades podrán formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias expresadas en el apartado anterior.”

Parece, sin embargo, que existen razones para justificar la aplicación de este artículo exclusivamente a las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviadas. En primer lugar, el hecho de fomentar la representación femenina en los Consejos de administración. Este modo de administración, aunque no es exclusivo de las sociedades de dimensión significativa, suele ser el más utilizado en las mismas. Las demás, por lo general, tienen órganos de administración más sencillos y reducidos. También se podría avalar esta interpretación haciendo referencia al Código de Buen Gobierno Corporativo. Al margen del artículo 75 LOI, el Código contiene una recomendación establecida en relación con la participación femenina en los Consejos de administración que está destinada a las sociedades cotizadas. Si bien es cierto que la categoría de “sociedades cotizadas” no coincide con la de “sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviadas”, parece que lo común en ambas es la promoción participativa de mujeres y que las sociedades implicadas deben ser de significativa dimensión económica<sup>68</sup>. Por último, aunque pretender aplicar este precepto a todas las sociedades mercantiles pudiera resultar más acorde a los objetivos genéricos de la LOI, esta es una interpretación demasiado ambiciosa que excede lo posible a día de hoy.

Otra de las cuestiones con respecto a los sujetos implicados por la norma, es la delimitación del órgano sobre el que recae. El propio artículo, tanto en su título como en su contenido, hace referencia al “Consejo de administración”. La cuestión ahora está en decidir si esta expresión debe tomarse en un sentido amplio o estricto. Interpretarlo en sentido amplio implicaría entender que la presencia femenina debe darse en “todo tipo de estructura de administración no sólo de las sociedades mercantiles, sino, en términos generales, de las empresas”<sup>69</sup> mientras que hacerlo de forma estricta supondría que únicamente se refiere a esta forma colegiada de organizar la administración en las sociedades mercantiles de capital.

Resolver este problema resulta más sencillo atendiendo al tenor literal de la norma que emplea la expresión “Consejo de administración” y, en su segundo apartado, la de “consejeros”. Si el legislador hubiera querido referirse a cualquier modo de

---

<sup>68</sup> EMBRID IRUJO, J.M., *Op. Cit*

<sup>69</sup> EMBRID IRUJO, J.M. “Capítulo VIII. Los aspectos mercantiles de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres” páginas 331-335

organización de las sociedades, habría empleado la fórmula “administradores” y no la que ha utilizado, que indudablemente apunta al Consejo de administración<sup>70</sup>. Por tanto, lo previsto en el artículo 75 LOI será de aplicación a todos los consejeros, incluyendo aquellos designados por el propio Consejo en los supuestos de administración delegada.

El siguiente de los aspectos objeto de debate es su carácter de obligatoriedad. En este sentido, obsérvese que el término que aparece en la norma para promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones de las sociedades es el de “procurarán”. Si bien es cierto que este verbo no es el más acertado para el establecimiento de una obligación estricta de resultado, no por ello se puede afirmar que el contenido de la norma constituye una mera recomendación<sup>71</sup>. Cabe decir que se trata de una obligación de medios que implica que las sociedades afectadas por la norma deben esforzarse, empleando la debida diligencia, por lograr disminuir el desequilibrio en la proporción de hombres y mujeres en el Consejo de administración<sup>72</sup>. Esto es, las sociedades intentarán hacer lo posible para cumplir con la norma porque verdaderamente existe un deber, y no porque quieran de forma voluntaria<sup>73</sup>.

Por otro lado, el hecho de no imponer un resultado concreto supone que será la propia voluntad de las sociedades la que condicione la consecución de un equilibrio en la proporción de hombres y mujeres en el Consejo. Esto tiene sus implicaciones a la hora de determinar si se ha producido incumplimiento o no. A este respecto, señalar que no cabe hablar de incumplimiento, en ningún caso, cuando la no consecución de la presencia equilibrada se deba a motivos ajenos a la sociedad y que la misma no hubiera podido controlar<sup>74</sup>. Tampoco concurre incumplimiento en los supuestos en que la sociedad, empleando la debida diligencia, hubiese procurado alcanzar este equilibrio en su correspondiente Consejo de administración sin llegar a conseguirlo, por entenderse que se ha cumplido con la obligación de medios<sup>75</sup>. Por el contrario, sí se considerará incumplido el artículo 75 LOI cuando, transcurrido el plazo establecido de ocho años, la

---

<sup>70</sup> EMBRID IRUJO, J. M., *Op. Cit.*

<sup>71</sup> SALA FRANCO, T., *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, La Ley, Madrid, 2008, p. 42

<sup>72</sup> El respaldo a esta interpretación se encuentra en el Diccionario de la Real Academia Española que establece como primera acepción del verbo “procurar” “hacer las diligencias o esfuerzos para que suceda lo que se expresa”

<sup>73</sup> EMBRID IRUJO, J.M., *Op. Cit.*

<sup>74</sup> *Ibidem*

<sup>75</sup> TOMÁS SALA FRANCO. *Comentarios...op. cit*

sociedad no haya procurado, poniendo los medios necesarios, lograr esta mayor presencia femenina en su correspondiente órgano de administración<sup>76</sup>.

Por lo expuesto se puede deducir que, en la mayoría de los casos, la nota que determina el cumplimiento o incumplimiento de la obligación es la diligencia empleada por parte de la compañía<sup>77</sup>. Esto es, el nivel de implicación y esfuerzos realizados por “procurar” garantizar un mayor equilibrio en la proporción de ambos géneros en el Consejo. No obstante, también es cierto que verificar el cumplimiento de la obligación es una tarea complicada por la dificultad que supone evaluar el nivel de diligencia aplicado por las sociedades. Además, la ausencia de sanciones por el incumplimiento acentúa la vulnerabilidad de la norma convirtiéndola para muchos, como ya se ha visto, en una mera recomendación.

Como conclusión, señalar que, a pesar de las dudas que puede plantear, la decisión del legislador de establecer una obligación de medios y no una de resultado parece ser un acierto al proteger así la libertad empresarial que recoge el artículo 38 CE<sup>78</sup>. En cualquier caso, resulta evidente que la cuestión analizada es de gran interés y complejidad en la práctica. Por ello, debería ser objeto de un estudio más profundo que determinara si se debería plantear una reformulación del texto normativo que incluyera algún tipo de medida sancionadora, con el fin de reforzar el carácter obligatorio de este precepto y su efectividad.

### **3.2.1.2 Los Planes de Igualdad**

Como se anticipó, una de las novedades que recoge la Ley de Igualdad más reseñables en materia laboral es el deber de las empresas de más de 250 trabajadores de elaborar y desarrollar planes de igualdad. El mismo se encuentra recogido en el artículo 45 LOI y establece que las empresas tienen la obligación de respetar la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral<sup>79</sup>.

Esta resulta una medida activa en pro de conseguir la igualdad efectiva por la que las

---

<sup>76</sup> *Ibid*

<sup>77</sup>EMBRID IRUJO, J.M., *Op. cit*

<sup>78</sup> *vid.* Art. 38 CE

<sup>79</sup> MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Planes de igualdad*, (disponible en <https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/planIgualdad.htm>; última consulta el 5/06/2017

empresas deben negociar y, en su caso llegar a acuerdos, con los representantes de los trabajadores sobre la adopción de determinadas medidas que impidan la concurrencia de situaciones de discriminación por razón de sexo en la empresa<sup>80</sup>. A este respecto, señalar que la obligación no es unilateral puesto que se exige la previa negociación con la representación legal de la plantilla<sup>81</sup>.

Los planes de igualdad se definen en el artículo 46 LOI como “un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”.

En lo relativo al ámbito subjetivo de aplicación, el artículo obliga<sup>82</sup> a (i) las empresas de determinada dimensión (aquellas con un número de trabajadores superior a 250), (ii) aquellas empresas cuyo convenio colectivo lo establezca, y/o (iii) aquellas empresas que se encuentren en un procedimiento sancionador en que una autoridad laboral así lo determine<sup>83</sup>. Para las demás empresas, la elaboración e implantación de estos planes de igualdad tendrá carácter voluntario<sup>84</sup>. En tal caso, se requiere consulta previa a los representantes legales de los trabajadores que forman la plantilla<sup>85</sup>. Obsérvese que, en este supuesto, no parece obligatoria la negociación colectiva en tanto que el legislador emplea la fórmula “previa consulta”. Aunque lo más adecuado sería que la negociación fuera obligatoria, la LOI permite para este caso la unilateralidad del Plan<sup>86</sup>.

El contenido de los mismos es amplio y podrá versar sobre cualquier asunto del ámbito laboral como puede ser la promoción y formación de la plantilla, el acceso al empleo, la retribución o la conciliación laboral, personal y familiar, entre otros. Como se observa, la lista de materias que contempla la ley es *numerus apertus*, en tanto que pueden incluirse esas y/u otras materias cualesquiera. En cualquier caso, los planes de

---

<sup>80</sup> Actualidad Jurídica Uría Menéndez Op. Cit

<sup>81</sup> BOLTAINA BOSCH, XAVIER. Los Planes de Igualdad entre mujeres y hombres en las empresas españolas, *CIES*.

<sup>82</sup> *vid.* Artículo 45 LOI

<sup>83</sup> En ocasiones se establece la obligación de elaborar un plan de igualdad en sustitución de ciertas sanciones accesorias

<sup>84</sup> Además, la LOI contempla en su artículo 49 la posibilidad de que estos Planes reciban apoyo técnico directo del Gobierno.

<sup>85</sup> Planes de Igualdad Ministerio de Sanidad

<https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/planIgualdad.htm> OP CIT

<sup>86</sup> BOLTAINA BOSCH, X, op. cit

igualdad deberán incluir de forma concreta los objetivos que se persiguen, así como las prácticas y medidas tendentes a alcanzarlos en un plazo también determinado. De igual forma, será necesario establecer un sistema eficaz de evaluación y seguimiento de los resultados que orienten sobre la adecuación de las medidas a los objetivos<sup>87</sup>.

La ley señala que estos planes deben abarcar la totalidad de la empresa, sin perjuicio de que algunas medidas sean orientadas específicamente a “determinados centros de trabajo”<sup>88</sup>.

Para elaborar un plan de igualdad que resulte efectivo resulta necesario llevar a cabo un diagnóstico previo de la situación. Esto es, un análisis en relación a la igualdad de trato y de las posibles situaciones de discriminación entre hombres y mujeres que concurren en la organización. Sólo después de conocer la situación actual de la compañía se podrán adoptar determinadas medidas orientadas a lograr esta igualdad efectiva.

Como se mencionó anteriormente, la LOI reitera la necesidad de negociar y, en su caso, acordar las medidas con aquellos sujetos encargados de la representación de los trabajadores. Esta negociación exige una materialización del acuerdo en cuestión para la que se reconoce a los representantes legales el derecho a conocer toda la información sobre los Planes de igualdad. De esta forma es como se consigue garantizar la “transparencia en la implantación del plan de igualdad” consagrada en el artículo 47 LOI.

La elaboración de un plan de igualdad implica la selección de estrategias y prácticas, la ordenación de las mismas por relevancia y la asignación de responsabilidades y recursos<sup>89</sup>. En ningún caso la norma obliga a las empresas a adoptar medidas de acción positiva que favorezcan a la mujer, si bien es cierto que el artículo 50 LOI parece que las promueve al señalar la creación de un distintivo por el que se reconozca a aquellas empresas que destacan por el desarrollo y aplicación de políticas de igualdad. Además, el Estatuto de los Trabajadores (ET) también contempla la posibilidad de adoptar

---

<sup>87</sup> vid. Artículo 46 LOI

<sup>88</sup> BOLTAINA BOSCH, X., *Los Planes de Igualdad entre mujeres y hombres en las empresas españolas*, Cies, p. 4

<sup>89</sup> URÍA op. cit p.16

medidas de acción positiva a favor del sexo femenino<sup>90</sup>, por lo que será más probable que los planes de igualdad también las incluyan<sup>91</sup>.

Las diferentes medidas a adoptar, como se vio, pueden estar relacionadas con numerosos aspectos del ámbito laboral. Sin embargo, la orientación que ha ido guiando el presente trabajo de investigación, hace necesario efectuar algunas consideraciones acerca de ciertas materias en concreto.

En primer lugar, las medidas relacionadas con el acceso al empleo son, probablemente, las más relevantes y, consecuentemente, las más frecuentes en los Planes de igualdad. Esto queda justificado por ser característico del ámbito de los procesos de selección, el fuerte nivel de discriminación. En estos supuestos, la existencia de un Plan de igualdad puede suponer un elemento cardinal para promover la igualdad efectiva y superar los obstáculos a los que se enfrentan muchas mujeres en su acceso al empleo en una empresa por diferentes motivos (edad, situación civil, maternidad, entre otros)<sup>92</sup>. Ejemplo de ello podrían ser medidas que incrementaran la transparencia y objetividad de los procesos de selección.

En relación con la promoción profesional, se ha ido observando cierta mejora en términos de igualdad. Sin embargo, tal y como se desprende de la investigación realizada, la desproporción entre hombres y mujeres está todavía patente en el ámbito empresarial y se hace más notoria en los cargos directivos<sup>93</sup>. Por este motivo, los Planes de igualdad pueden ser una herramienta útil para regular los criterios que determinan los ascensos en una organización. De forma paralela, también pueden incidir en los planes de formación de la plantilla que, sin duda, constituye uno de los factores más determinantes a la hora de promocionar.

Por último, la retribución es también una cuestión directamente relacionada con la selección y la promoción de los empleados. En relación con esta materia, los Planes de igualdad juegan, por tanto, un papel importante en tanto que pueden promover la igual retribución para cargos o trabajos de un mismo valor, así como garantizar la objetividad

---

<sup>90</sup> vid. Artículo 17.4 ET

<sup>91</sup> URÍA op. cit p.16

<sup>92</sup> BOLTAINA BOSCH, X., op. cit., p. 5

<sup>93</sup> AGUT, S. et.al. op. cit. p. 202



de los criterios que se tienen en cuenta para fijar los salarios<sup>94</sup>.

Como se observa, los beneficios derivados del desarrollo e implantación de los Planes de igualdad son numerosos y están relacionados con el mejor aprovechamiento de los recursos existentes, el incremento de la productividad, el conocimiento de la compañía y la buena gestión de la misma. Por un lado, la reducción de la discriminación se traduce en una mejora del ambiente de trabajo y en un aumento de la eficiencia por parte de los empleados que se sienten más comprometidos con la compañía. A su vez, la igualdad garantiza la diversidad en la compañía que, además de mejorar la imagen corporativa, favorece la innovación e impulsa la creatividad.

Finalmente, una normativa en la que las herramientas que tratan de eliminar las situaciones de discriminación<sup>95</sup> en la promoción de mujeres no son de cumplimiento obligatorio, tienen especial importancia las que la empresa adopte de forma voluntaria. Los Planes de igualdad son los que engloban la mayoría de estas medidas y por ello se convierten en esenciales para promover la igualdad efectiva y real.

---

<sup>94</sup>BOLTAINA BOSCH, X., op. cit., p. 6

<sup>95</sup> Sistema de cuotas, por ejemplo.

#### 4. CONCLUSIONES

A pesar de los esfuerzos que se vienen realizando en pro de la igualdad de género, la estadística refleja que todavía concurre la discriminación por razón de género en el ámbito laboral. El reducido número de mujeres en los cargos directivos de las compañías es ejemplo de ello y se ha convertido en una cuestión de actualidad que requiere urgente solución.

El conocido como “techo de cristal” hace referencia a los obstáculos, aparentemente invisibles, a los que se enfrentan las mujeres a medida que avanzan en su carrera profesional impidiéndole así participar en los órganos de toma de decisiones y en otros puestos de responsabilidad.

Entre los diversos factores que provocan este fenómeno se encuentran los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo y la difícil conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

Los estereotipos de género establecen pautas de comportamiento diferenciales entre hombres y mujeres. En esta línea, existe una asunción de que los cargos directivos exigen cualidades características del hombre mientras que el rol de la mujer está más relacionado con el ámbito familiar y las responsabilidades domésticas.

Por su parte, la segregación separa a hombres y mujeres en colectivos independientes en cuanto al sector de actividad al que se dedican o que ocupan puestos desiguales en las compañías. Esta última forma de segregación es la conocida como vertical y es la que dificulta la promoción de las mujeres que se ven obligadas a permanecer en puestos de menor reconocimiento.

El factor más determinante de la carrera laboral de la mujer está relacionado con la dificultad para conciliar las responsabilidades laborales y las de índole personal y familiar. Como consecuencia, muchas mujeres deben renunciar a su carrera profesional. A pesar de que existe conciencia sobre este hecho, la falta de políticas y medidas efectivas retrasa la consecución de la igualdad.

La consecuencia principal del “techo de cristal” se observa en la brecha de género que existe en los puestos de dirección de las organizaciones siendo muy limitado el número de cargos que ocupan las mujeres. Esta brecha, aunque de forma más sutil e

indirecta, también se hace patente en los salarios y en las pensiones de jubilación como consecuencia de la tardía incorporación de las mujeres al sistema de cotización.

Desde el punto de vista jurídico, en el ámbito europeo destaca la Propuesta de Directiva elaborada conjuntamente por el Parlamento Europeo y el Consejo cuyo fin es mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas.

Esta Propuesta incluye medidas orientadas a aumentar la participación femenina en los Consejos de administración de las grandes compañías de la UE. Entre ellas se encuentra el sistema de cuotas, por el que las empresas cotizadas están obligadas a elevar la representación femenina en sus órganos de administración al 40%.

Los puntos críticos de la Propuesta abarcan diversos aspectos.

- El sistema de cuotas resulta discriminatorio: por entenderse que implican un trato perjudicial para los hombres en este caso. Esta crítica queda superada por el propio texto que establece la posibilidad de elegir al candidato del otro sexo si, previa evaluación objetiva de las candidaturas, se demuestra que se adecúa mejor al cargo.
- El sistema de cuotas infringe el derecho de libertad de la empresa: sin embargo, la obligación es de aplicación exclusivamente al nombramiento de administradores no ejecutivos. Se entiende que la norma pierde efectividad y que debería afectar también a los ejecutivos en tanto que un aumento de participación femenina favorece la obtención de numerosos beneficios.
- Algunos Estados miembros consideran más favorable la autorregulación para aumentar la diversidad de género en los órganos administrativos de las empresas. No obstante, para garantizar la igualdad efectiva parece necesaria la existencia de una medida a escala comunitaria que armonice los distintos ordenamientos jurídicos nacionales.
- La búsqueda de la igualdad se fundamenta en aspectos puramente económicos: esto es sin duda un error y debería replantearse el argumento haciendo hincapié en el aprovechamiento del potencial y talento que las mujeres pueden aportar a los procedimientos de toma de decisiones en una empresa.

- La ausencia de sanciones: la norma peca de vulnerable al atribuir a la voluntariedad de los Estados miembros la posibilidad de incluir o no sanciones que acompañen el incumplimiento del sistema de cuotas.

Por su parte, en el ámbito nacional, una de las normas más respetables es la Ley 3/2007 o Ley de Igualdad, cuyas políticas activas e instrumentos jurídicos tienen como objetivo prevenir y erradicar la discriminación por razón de género.

En relación con la promoción profesional de la mujer, esta ley recoge dos instrumentos jurídicos de especial importancia.

Por un lado, el artículo 75 LOI que establece una recomendación para las grandes empresas de aumentar el porcentaje de representación femenina en los Consejos de administración hasta un 40%.

Aunque se suscitan dudas sobre diversos aspectos del precepto, se concluye que:

- El ámbito subjetivo de la misma abarca las sociedades de determinada dimensión (aquellas “obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviadas”)
- La obligación atañe al Consejo de administración, entendido este en sentido estricto.
- La norma establece una obligación de medios y no de resultados, lo que no implica que se trate de una mera recomendación. Las empresas, empleando la debida diligencia, deberán hacer los posibles esfuerzos por alcanzar el equilibrio de género en su órgano de administración.
- Al tratarse de una obligación de medios, la no consecución de los resultados esperados no supondrá en ningún caso motivo para entender que se ha incumplido la norma. Sin embargo, sí se considerará que ha habido incumplimiento cuando, transcurrido el plazo, la empresa no hubiera intentado lograr el equilibrio en la representación de ambos sexos.
- La nota que determina por tanto el cumplimiento es la diligencia empleada que, a menudo, es difícil de medir.
- La ausencia de sanciones se traduce en una menor eficacia de la norma

Por otro lado, la Ley de Igualdad recoge en su artículo 45 el deber de las empresas de

elaborar e implantar Planes de igualdad. Estos suponen un conjunto de medidas tendentes a eliminar las desigualdades de trato y la discriminación por motivos de género.

Con respecto a esta herramienta se deben señalar algunas cuestiones:

- La obligación recae sobre las empresas de más de 250 trabajadores, aquellas que incluyan este deber en sus estatutos y aquellas a quien una autoridad laboral obligue como consecuencia de un procedimiento sancionador. Para el resto de las empresas, tendrá carácter voluntario.
- El listado de materias sobre los que pueden versar de los Planes de igualdad es *numerus apertus* debiendo incluir, en todo caso, los objetivos, medidas y/o prácticas a adoptar, así como un sistema eficaz de evaluación de resultados.
- Se exige el análisis previo de la situación empresarial en materia de igualdad
- Los Planes de igualdad promueven la negociación colectiva al exigirse la previa negociación con los representantes legales de los trabajadores, así como la materialización de la misma en un acuerdo.
- Para garantizar la transparencia, los representantes legales tienen derecho de información a todo lo relativo al Plan de igualdad
- Los Planes de igualdad suponen una herramienta cardinal para promover la igualdad efectiva. Algunos ejemplos de medidas tendentes a alcanzarla serían la objetivación de los procesos de selección y de los criterios tenidos en cuenta para fijar las remuneraciones.
- Los beneficios de estos Planes están relacionados con el mejor aprovechamiento de recursos, aumento de la productividad, impulso de la creatividad y la innovación, entre otros.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

### **LEGISLACIÓN**

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE núm. 71, 23/03/2007)

Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de medidas de protección integral contra la violencia de género (BOE núm. 313, 29/12/2004)

Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (BOE núm. 266, 06/11/1999)

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE núm. 161, 03/07/2010)

### **JURISPRUDENCIA**

#### **Sentencias comunitarias:**

Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, de 17 de octubre de 1995, Caso Kalanke (asunto C-450/93)

Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, de 11 de noviembre de 1997, Caso Marchall, (asunto C-409/95)

Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, del 28 de marzo de 2000, Caso Badeck, (asunto C-158/97)

### **OBRAS DOCTRINALES Y ARTÍCULOS DE REVISTAS JURÍDICAS**

ADLER, N. G., “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. European Project on Equal Pay”, *Harvard Business Review* y *European Project on Equal Pay*, 1998.

ADLER, N.G., “Global Managers: No Longer Men Alone” *International Journal of Human Resource Management*, n. 5, 2002, p. 743-760.

AGUT, S. et. al., “Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de

responsabilidad: una revisión teórica.”, *Apuntes de Psicología*, Vol. 25, núm. 2. 2007. p. 202-223

ALIMO-METCALFE, B., “An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment”, *Women in Management Review*, n. 2, 1995, p. 3-8.

ALLEN S., TRUMAN, C., “*Women in Business: Perspectives on Women Entrepreneurs*. Routledge Press”, Routledge Library Editions, 1983.

ANDERSEN, M., “*Thinking about women: sociological perspectives on sex and gender*”, Allyn and Bacon, Boston, 1997.

ARTAZCOZ, L., et al., “*Invertir para la salud. Prioridades en salud pública*”, capítulo 5: Desigualdades de género en salud: la conciliación de la vida laboral y familiar, *Informe Sespas*, 2002.

ARTAZCOZ, L., et. al. “Desigualdades de género en salud: la conciliación de la vida laboral y familiar: Invertir para la salud. Prioridades en salud pública” *Informe Sespas*, 2002.

ATIENZA, M., “Un comentario al caso Kalanke” *Cuadernos de Filosofía del derecho*, n. 19, 1996, p.111-122.

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

BECK-GERSHEIM, E., “*La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*”. Grupo Planeta, Barcelona, 2003.

BECK-GERSHEIM, E., “*La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*”, Editorial Paidós. Barcelona, 2003.

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

BORRELL, C. y BARANDA, L. “Document Tècnic: Enquesta de Salut de Barcelona”, *Institut Municipal de la Salut*, Barcelona, 2001.

BURKE, R., "Women directors: selection, acceptance and benefits of board membership" *Corporate Governance*, n. 3, 1997, p. 118-125.

BURKE, R.J. Y MCKEEN, C.A., "Women in management" *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, n. 7, Chichester: Wiley, 1992, p. 245-284.

BUSTOS, O., "Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades", *Omnia*, n. 17-18, 2001, p. 43-50.

BYRON, K., "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents", *Journal of Vocational Behaviour*, 67, 2005, p. 169-198.

CABANAS, C., MORALES, E., MOLINERO, S., "Mujeres en la Alta Dirección en España", *Centro de Gobierno Corporativo*, 2014.

CARR-RUFINO, N., "US Women: breaking through the glass ceiling. Women in Management Review & Abstracts", n. 6, Issue: 5, 1991.

CARTER, N. Y SILVA, C., "The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?", *Catalyst Report*, 2011.

CATALYST, "Promoción de la mujer en cargos de responsabilidad: conexión entre mujeres en puestos directivos (MPD) y mujeres en cargos intermedios (MCI)", 2008.

CATALYST, "Why Diversity Matters", 2013, disponible en: <http://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters>

COMISIÓN EUROPEA, "Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling", 2015, disponible en: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf)

CRÉDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE, "Gender diversity and corporate performance", 2012, disponible en:



<https://www.credit-suisse.com/es/en/about-us/responsibility/news-stories/articles/news-and-expertise/2012/07/en/does-gender-diversity-improve-performance.html>

CHINCHILLA, N. Y LEÓN, C., “*Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*”. IESE Business School. Universidad de Navarra, 2004.

DAHLERUP, D., “About quotas”, 2006, disponible en: <http://www.quotaproject.org/aboutQuotas.cfm>

DAVISON, M.J., COOPER, C. L., “Shattering the glass ceiling: The woman manager”. Paul Chapman, London, 1992

DEL BRÍO, E., DEL BRÍO, I., “Los Consejos de Administración en las Sociedades Cotizadas: avanzando en femenino” *Revista de Estudios Empresariales*, n. 1, 2009, p. 102- 118

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

ERHARDT, N.; WERBEL, J.D.; SHRADER, C.B., “Board of Director diversity and firm financial performance”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, n. 2, 2014, p. 102-111.

FANTOVA, F., “Servicios Sociales y conciliación de la vida familiar laboral y personal”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n. 50, 2006, p. 121-134.

FERNÁNDEZ, C., DOMÍNGUEZ, R., REVILLA, J.C., ANAGNOSTOU, A. Y SANCHO, M., “*La igualdad de oportunidades. Los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*”, Barcelona: Icaria, 2003.

FERNÁNDEZ, C., et. al. “*La igualdad de oportunidades: los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*”, Editorial Icaria, Barcelona, 2003.

FONDAS, N., “Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings”, *Academy of Management Review*, 1997, p. 257-282.

GABALDÓN, P., “Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España”, Centro de Gobierno Corporativo, 2013, disponible en: <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Inv.-Pub.CGC2013-I.pdf>

GÓMEZ, C. “Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis”, *Papers: revista de sociología*, Vol. 63/64, 2001.

GRANT THORNTON, “Women in Business 2014”, 2015, disponible en: <http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-estudio-Mujeres-directivas-2014.pdf>

HACKETT, G., “La autoeficacia en la selección y desarrollo profesional”, en A. Bandura (Ed.), *Autoeficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. (p. 201-221). Bilbao: Desclée De Brouwer, 1999.

HELGEDEN, S., “The female advantage: women’s ways of leadership”, *Doubleday/currency*, New York, 1990.

HOEL, M., “The quota story: five years of change in Norway”. En, S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria y M. Huse (Eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008, p. 79-87

HOLLOWAY, M., “A lab of her own”, *Scientific American Magazine*, 1993, p. 94-103.

HUERTA VIESCA, M., “En torno a la Propuesta de Directiva comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades*, 41, 2013, p. 217-248.

INFOLIBRE, “Sólo el 35% de los puestos directivos en empresas de la UE son mujeres,

según Eurostat”, *InfoLibre*, 2017.

INFORMA, “Las mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2008/2009”, 2009, Disponible en: [http://www.objetivo15.net/doc/2009\\_Informa\\_MujeresEnConsejos.pdf](http://www.objetivo15.net/doc/2009_Informa_MujeresEnConsejos.pdf)

JENSEN, M.C., MECKLING, W.H., “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, n. 3, 1976, p. 305-360.

JUNQUERA, B. (2004). “¿Tienen menos éxito las empresas propiedad de mujeres? Una revisión de la literatura sobre la cuestión”, *ICE*, *Tribuna de Economía*, n. 818, 2004.

KANTER, R., “Men and Women of the Corporation”, New York: Basic Books, 1977.

MACINNES, J., “Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 23, n. 1, 2005, p. 35-71.

Martín Flórez, L., Alós Ramos, A., “La Ley de Igualdad y su alcance en las relaciones laborales.” *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, p. 13-23.

MCKINSEY, “Making the Breakthrough. Women Matter 2012”, 2012, disponible en: [http://www.mckinsey.com/client\\_service/organization/latest\\_thinking/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter)

Menéndez Calvo, R. “Balance actual de la igualdad de género en el mercado de trabajo: crisis y reformas legislativas.” *Anuario Facultad de Derecho*, Universidad de Alcalá, p. 225-238

MERCADER UGUINA, J., “Las nuevas formas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y la Constitución Europea como telón de fondo”, *Revista del Ministerio del Trabajo e Inmigración*, 2005, 57, 2005, p. 281-302.

METZ, I. y THARENNOU, P., “Women’s career advancement”, *Group & Organization Management*, n. 26, 2001.

MORRISON, A.M., WHITE, R.P. Y VAN VELSOR, E., “Breaking the Glass Ceiling: ¿Can women reach the top of American’s corporations?”, Adison Wesley, New York,

1987.

OALKLEY, J., “Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs”, *Journal of Business Ethics*, n. 27, 2000, p. 321-334.

OSBORN, M., et. al. “Promover la excelencia mediante la integración de la igualdad entre géneros”. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, 2001.

PÉREZ, C., “Las españolas en cargos ejecutivos ganan un 16% menos que los hombres”, *El País*, 2017.

QUAST, L., “Is there really a Glass Ceiling for Women?” *Revista Forbes*, 2011.

RIVERO, A., et al., “Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas”, Instituto de la Mujer, Madrid, 2005.

RIVERO, A., et. al. “De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones” *Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)*, Madrid, 2008.

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A., “Ley núm. 2011-103 de 27 de enero, relativa a la representación equilibrada de mujeres y hombres en el seno de los consejos de administración y vigilancia de la igualdad profesional”, *Revista de Derecho de Sociedades*, n. 36, 2011, p. 539-542.

SALAZAR BENÍTEZ, O., *Cartografías de la igualdad: ciudadanía e identidades en las democracias contemporáneas*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2010.

SARRIÓ, M., et. al. “El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres”, *Revista de Psicología Social*, 2002.

SASTRE IBARRECHE, R., “La acción positiva para las mujeres en el Derecho comunitario”, *Revista General del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, núm. 6.

SENENT VIDAL, M., “Equidad de género en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n. 67, 2007, p. 203-211

SEGERMAN-PECK, L.M., “Networking and mentoring. A woman’s guide.”, Judy

Piatkus, Londres, 1991.

SEGERMAN-PECK, L.M., "Networking and mentoring. A woman's guide", Londres, 1991.

SENENT VIDAL, M., "El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado". En GARCÍA RUBIO, M., y VALPUESTA FERNÁNDEZ M., (Dir.) *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho privado*, Valencia, pp. 1281-1312.

SIMPSON, R., "Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers" *Women in Management Review*, 2000, pp. 5-19.

STORVIK, A.A., TEIGEN M., "Women on Board: The Norwegian Experience, Friedrich Ebert Stiftung", *International Policy Analysis*, Berlin, 2010.

THOMAS, D. A., ELY, R. D., "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity." *Harvard Business Review*, 1996, pp. 79-90.

TOBÍO, C. *Madres que trabajan: dilemas y estrategias*. Universitat de València, 2005.

WILLIAMS, J., y BENNET, S., *The Definition of Sex Stereotypes Via the Adjective Check List*, Sex Roles, vol. 1, 1975, pp. 327 - 337.

WIRTH, L., "Romper el Techo de Cristal: las mujeres en puestos de dirección", Madrid., *Informes OIT*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002, p. 58.

YEAGER, M., *Women in Business, 1, 2, 3*. Cheltenham, Elger Reference Collection, 1999, p. 21.