



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TECHOS DE CRISTAL

Los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España

Autor: Isabel María Franco Giralt

Director: Pilar Pato Jiménez

Madrid
Abril, 2018

Isabel María
Franco
Giralt

**TTECHOS DE CRISTAL: LOS OBSTÁCULOS EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS
DIRECTIVOS EN ESPAÑA**



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN/ABSTRACT	3
1.1. Resumen	3
1.2. Abstract	4
1.3. Abreviaturas	5
2. INTRODUCCIÓN	6
2.1. Propósito general de la investigación	6
2.2. Justificación del interés de la investigación.....	6
2.3. Objetivo.....	7
2.4. Metodología	8
3. MARCO CONCEPTUAL	9
3.1. Concepto.....	9
3.2. Origen.....	10
3.3. Conceptos relacionados.....	11
3.3.1. Glass cliff o acantilado de cristal	11
3.3.2. Techo de cemento	11
3.3.3. Sticky floor o suelo pegajoso.....	11
3.3.4. Laberinto de cristal	12
3.3.5. Glass scalator o escalera mecánica de cristal.....	12
3.3.6. Glass wall o pared de cristal	13
3.4. Las mujeres directivas en Europa y España	13
4. TECHOS DE CRISTAL.....	16
4.1. Techos de cristal internos.....	16
4.1.1. Estereotipos.....	16
4.1.2. Estilo de liderazgo.....	18

4.1.3.	Conflictos de Rol	22
4.2.	Techos de cristal externos	24
4.2.1.	Políticas de RRHH.....	24
4.2.2.	Cultura organizativa.....	27
4.2.3.	Redes informales.....	29
4.2.4.	Regulación	32
4.2.5.	Cuotas	33
4.3.	Techos de cristal mixtos.....	35
4.3.1.	Maternidad	35
4.3.2.	Conciliación	39
5.	CONCLUSIONES	40
6.	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	43
7.	BIBLIOGRAFÍA	44
8.	ANEXOS	49
8.1	Anexo I: Entrevista Mónica Martín de Vidales	49
8.2.	Anexo II: Entrevista Elena Valderrábano Vázquez	55
8.3.	Anexo III: Entrevista Amaya Navazo Rui-Wamba	60

1. RESUMEN/ABSTRACT

1.1. Resumen

La sociedad evoluciona constantemente y con ella las barreras que impiden el acceso de las mujeres a puestos de dirección. El problema principal reside en la invisibilidad y abstracción de estos obstáculos, denominados Techos de Cristal, que no son más que barreras artificiales que frenan el avance vertical de las mujeres dentro de las organizaciones, impidiéndoles promocionar en las mismas condiciones que sus homólogos masculinos. El objetivo de esta investigación ha sido elaborar una recopilación de los Techos de Cristal que contempla la literatura más reciente, para posteriormente confirmar o desmentir su presencia en la sociedad española actual. Para ello, hemos complementado la literatura con entrevistas a directivas en empresas en España. En consecuencia, este análisis nos ha permitido crear una lista de cuáles son los obstáculos que necesitan ser abordados con urgencia y cuáles no suponen realmente un freno para la carrera profesional de las mujeres. De este modo, hemos podido comprobar que los Techos de Cristal siguen siendo un problema presente en nuestra sociedad actual, lo que pone de manifiesto la inaplazable necesidad de tomar medidas para combatir estos obstáculos que ponen a las mujeres en una situación de inferioridad en el desarrollo de su carrera profesional.

Palabras clave: obstáculo, mujeres, género, paridad, puesto directivo, carrera profesional.

1.2. Abstract

Society is constantly evolving and with it the barriers that prevent the access of women to management positions. The main problem is the invisibility and abstraction of these obstacles, called Glass Ceilings, which are artificial barriers that slow down the vertical advance of women inside organizations, preventing them from promoting in the same conditions as their male counterparts. The target of this investigation has been to prepare a compilation of the Glass Ceilings contemplated by the most recent literature, and then to confirm or to deny their presence in the current Spanish society. For the achievement of these objectives, we have complemented the researched literature with interviews with companies in Spain. Consequently, this analysis has allowed us to create a list with the obstacles that need to be tackled promptly as well as to determine which ones do not really imply a brake for women's professional careers. In this way, we have been able to verify that the Glass Ceilings continue to be a problem in our current society, which reveals the undeferrable need of taking measures to fight these obstacles that put women in an inferior position in the development of their careers.

Keywords: Obstacle, women, gender, parity, management position, professional career.

1.3.Abreviaturas

TC: Techo de Cristal

RRHH: Recursos Humanos

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Propósito general de la investigación

El propósito de este trabajo de investigación será analizar los diferentes techos de cristal a los que se enfrentan las mujeres en el acceso a puestos directivos en empresas en España. Se estudiarán los TC que a priori se dan en la actualidad de acuerdo con la literatura más reciente y se contrastarán con las respuestas de las distintas directivas entrevistadas. Este contraste nos permitirá conocer cuáles de los TC examinados existen en la actualidad y con qué intensidad se presentan en el camino de las mujeres hacia puestos directivos. Con esto se demostrará que a día de hoy siguen existiendo obstáculos que ralentizan la carrera profesional de las mujeres.

2.2. Justificación del interés de la investigación

La lista de TC no es cerrada, es más, evoluciona conforme avanza la sociedad y lo que hace diez años era una barrera hoy puede no serlo. Por ejemplo, la barrera legal que requería a las mujeres la licencia marital para trabajar hasta la reforma del Código Civil el 1975 hoy ya no existe (Sánchez, 2013: 7), y la idea de que el lugar de la mujer era en su casa cuidando de los niños está prácticamente desterrada a día de hoy salvo casos muy excepcionales.

En relación con el género, las mujeres del último siglo han dado grandes pasos para colocarse al lado de los hombres. No obstante, a pesar de estos pasos tan agigantados y evidentes las restricciones impuestas a cada género siguen estando presentes en la actualidad (Saravia, 2003: 2). Por un lado, “la masculinidad consiste en ser lógico, analítico, determinado, dominante, fuerte, activo físicamente y con una baja aversión al riesgo” y, por otro, “la feminidad implica ser emocional, reflexiva, voluble, obediente, débil y con una alta aversión al riesgo” (Saravia, 2003: 2). Todas estas restricciones sociales son las que impiden a las mujeres escalar hacia puestos directivos en igualdad de condiciones que los hombres.

Mi interés en esta investigación nace al darme cuenta de que tanto el Estado como las compañías españolas en general, predicán que están a favor de la igualdad y que llevan a cabo medidas para conseguirla, no obstante, si nos vamos a los datos oficiales nos encontramos con que, por ejemplo, de las empresas del IBEX 35, solo tres de ellas tienen a una mujer al mando (V Informe Atrevia, 2017). Al revisar sus páginas web podemos comprobar como los nombres de las consejeras se repiten en la mayoría de ellas. Esto me llevó a la conclusión de que en España tenemos un problema basado en el “haz lo que digo, no lo que hago”, de manera que lo que hay en España en el ámbito empresarial no es igualdad sino una apariencia de igualdad.

Lo peor de esta situación es que los obstáculos son invisibles y muy abstractos, lo que hace muy difícil su eliminación. Además, a esto se suma la normalización, el hecho de vivir en una sociedad patriarcal en la que todavía muchas mujeres tienen una mentalidad machista retrasa mucho el avance hacia situaciones más justas a la hora de promocionar a puestos directivos.

La lucha por la igualdad en estas situaciones es relativamente reciente, de forma que, aunque muchas generaciones tienen consolidada la idea de que una mujer puede estar igual o mejor capacitada que un hombre para un puesto directivo. Hay otras generaciones, concretamente los hombres de edad más avanzada y que, por su experiencia, ocupan los cargos más altos de la jerarquía de las compañías, que aún son reticentes a confiar poderes de mando a una mujer.

Los TC se han estudiado con anterioridad en muchas ocasiones, existe una amplia literatura, sin embargo, tal y como hemos explicado, los TC cambian con el tiempo de forma que la literatura debe avanzar con ellos. Es por esto que he considerado necesario un estudio que agrupase los TC que la literatura más reciente ha tratado para poder recopilarlos en un solo documento y poder aportar una visión actual de por qué los porcentajes de mujeres en puestos de dirección crecen de forma tan lenta.

Por tanto, en este trabajo vamos a tratar aquellas barreras que consideramos son las más relevantes a día de hoy, constatando su grado de intensidad con testimonios de mujeres que ostentan cargos directivos en diferentes empresas en España.

2.3. Objetivo

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis descriptivo de la bibliografía sobre los TC más relevantes, complementándolos con el testimonio de mujeres que actualmente ocupan cargos directivos en empresas en España. De este modo, podremos dar una visión clara de que TC existen en la actualidad para que en futuras líneas de investigación se pueda estudiar cómo combatirlos.

El interés se centra en que las entrevistadas puedan aportar una visión actual y personal de los TC, de forma que podrán confirmar o desmentir la intensidad de los TC que se les presentan en la entrevista.

Por tanto, mi objetivo se puede considerar doble, por un lado, describir los TC tratados por la literatura teniendo en cuenta el panorama actual, pues los techos cambian conforme la sociedad avanza, y por otro, ver si esos techos se corresponden con la realidad a la que se enfrentan las

mujeres hoy en día a la hora de acceder al cargo directivo y proponer nuevas líneas de investigación.

2.4. Metodología

La investigación será de carácter confirmatorio y naturaleza descriptiva.

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizará una metodología basada en el estudio de fuentes científicas fiables, principalmente secundarias. A través de Bases de Datos de reconocido prestigio como son EBSCO y Google Scholar, que ofrecen garantías de calidad de información, se tendrá acceso a diferentes estudios y artículos de revista y académicos que tratan sobre los techos de cristal y el estilo de liderazgo de la mujer en la empresa española. La temporalidad de las fuentes secundarias estará acotada, salvo excepciones, entre 2012 y 2017, considerando que las que son anteriores no aportarán información fiable dado lo rápido que evoluciona la sociedad y con ella los TC. Sin embargo, es necesario mencionar que no todas las fuentes a las que se ha recurrido versan sobre los TC de forma concreta, de modo que, aunque sean anteriores, no desvirtúan la actualidad de los TC tratados.

En cuanto a las fuentes primarias se han llevado a cabo tres entrevistas a mujeres que ostentan cargos directivos en el panorama español y que se presentan en el anexo. Es decir, se quiere triangular el análisis documental y de la información publicada con entrevistas en profundidad. Las entrevistas transcritas suponen un exceso del número de palabras permitidas en el anexo que, por necesidades de la investigación, hemos considerado conveniente no reducir.

El análisis se llevará a cabo a través de la figura de la mujer en la empresa en España, describiendo los diferentes techos conforme a la literatura y complementando esta descripción con las aportaciones de las entrevistadas, lo que nos permitirá conocer si realmente esos techos suponen un obstáculo o no para la mujer actual a la hora de acceder a cargos de dirección.

El trabajo se estructura de la siguiente forma; se desarrollará el concepto “Techo de Cristal”, su origen, y los términos relacionados con el concepto de TC y que lo complementan.

A continuación, se aportarán datos cuantitativos de las mujeres que ocupan puestos de toma de decisiones tanto a nivel europeo como a nivel español, el fin de introducir la variable europea no es más que dar una visión más completa de los datos, ya que presentar la realidad de la mujer española en puestos directivos de forma aislada quedaría muy escasa.

Tras la exposición de los datos cuantitativos a nivel Europa y España se procederá a describir los TC más relevantes en la actualidad. Este apartado contendrá una revisión bibliográfica de los mismos complementándolos con las opiniones de las entrevistadas, lo que nos permitirá confirmar o desmentir cada TC de forma individual

Por último, se expondrán las conclusiones extraídas del apartado anterior, de modo que podremos confirmar o desmentir la intensidad de cada uno de los TC expuestos.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Concepto

El techo de cristal ha sido definido por el Departamento de Trabajo del gobierno federal estadounidense como “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Molina & Torrado, 2012)

Si analizamos esta definición de acuerdo con el ámbito que nos ocupa encontramos varios aspectos relevantes:

En primer lugar, el término “barreras artificiales”, que nos indica que esas barreras no existirían de no haber sido creadas por el ser humano en algún momento de la historia, como por ejemplo la idea de que la mujer es más débil o de que los puestos de responsabilidad deben ser ocupados por hombres, ideas que han llegado a tener un gran arraigo en la sociedad y que a día de hoy aún persisten, aunque con menor intensidad.

En segundo lugar, nos encontramos con la mención de los “prejuicios actitudinales u organizativos”, los primeros, como su propio nombre indica, van con la actitud, mejor entendida en este caso como las ideas preconcebidas que tienen las personas tanto de grupos concretos como de sí mismos, este último aspecto es importante pues nos indica que, como veremos más adelante, no solo influyen los prejuicios que existen sobre el colectivo femenino, sino los de las propias mujeres con respecto a sí mismas. En cuanto a los prejuicios organizativos, nos remitimos a las estructuras internas de las empresas, muchas de las cuales tienen recelo a la hora de ascender a mujeres a puestos que han sido tradicionalmente ocupados por hombres.

En tercer lugar, la definición concluye con que todo ello impide el avance ascendente de los trabajadores en una empresa, en nuestro caso las trabajadoras, las cuales, a pesar de estar

perfectamente cualificadas para el puesto pueden ver obstruido su camino hacia la cúspide de la estructura corporativa por culpa de alguna o varias barreras artificiales.

3.2. Origen

La expresión “Techo de Cristal” se remonta a 1986 cuando aparece por primera vez en un informe sobre mujeres ejecutivas “The Glass Ceiling- Special Report on the Corporate Woman”, (Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D., 1.986 en Ribera, Miguel & Pérez, 2009: 134). De acuerdo con la metáfora del TC, una de las más utilizadas para explicar la baja presencia de mujeres en puestos directivos y tal y como hemos explicado en el apartado anterior, los TC son barreras impenetrables a las que las mujeres se enfrentan a medida que se acercan a los estratos más altos de la jerarquía de una empresa (Rincón, González & Barrero, 2017: 330).

Un año más tarde, en 1987 Ann M. Morrison publica su obra “Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones?” en la que se define el TC por primera vez como una barrera sutil pero fuerte, que frena el ascenso de la mujer en los distintos niveles de una compañía (Ribera et al, 2009). Esa sutileza se da porque como indica el propio término al incluir la palabra “de cristal” nos quiere decir que es invisible, esa invisibilidad no se da solo porque los techos sean intangibles en sí mismos, en el sentido de que no son barreras físicas, sino también porque es muy difícil darse cuenta de que estás ante un techo de cristal como puede ser la falta de regulación en favor de la igualdad. El hecho de que, como veremos más adelante, la regulación de un país sea tolerante ante las desigualdades en los ámbitos directivos de las empresas, limitándose a dar recomendaciones no vinculantes, supone un obstáculo para las mujeres en su carrera hacia un puesto directivo muy difícil de percibir como uno de los factores que provocan tu estancamiento laboral.

El informe preparado en 1995 por la comisión estadounidense encargada de identificar los TC los dividió en tres grupos: barreras sociales, como los prejuicios y estereotipos; barreras organizacionales, como las relativas a los procesos de selección o la cultura corporativa; y barreras gubernamentales como la falta de regulación (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995, en Rincón et al, 2017). La forma más habitual de la literatura más reciente de clasificar los TC es dividiéndolos en internos, externos y mixtos, siendo los internos los personales, los externos los sociales y los mixtos aquellos techos que se forman por influencias tanto personales como sociales (Agut, 2007 en Ayuso, 2016: 11).

3.3. Conceptos relacionados

Los conceptos relacionados son metáforas que han nacido después del término “Techo de Cristal”, lo complementan y nos ayudan a entenderlo mejor.

3.3.1. *Glass cliff o acantilado de cristal*

Encontramos en la literatura diferentes acepciones para este fenómeno, un sector la describe como la situación en la que se nombra a una mujer cuando las circunstancias organizativas son más precarias y problemáticas. En consecuencia, hace falta un cambio radical de rumbo que puede quedar evidenciado con el nombramiento de la mujer (de Luis, Martínez, Pérez & Vela, 2007).

Por otro lado, el acantilado de cristal también es objeto de otra definición, impulsada por Ryan and Haslam (2005, 2007 en Sabharwal, 2013: 2) y que es relativamente reciente. En este caso es definido como la ardua situación con la que tienen que lidiar las mujeres en posiciones de liderazgo, la falta de apoyo de sus compañeros, la exclusión de las redes informales o el estar sometidas a un mayor escrutinio que sus homólogos masculinos las sitúa en situaciones extremas que las puede llevar a “caer por el precipicio” (Sabharwal, 2013). No obstante, sus posibilidades de caer disminuyen cuando estas tienen influencia en la toma de decisiones, están empoderadas y están satisfechas con el equilibrio entre su vida profesional y personal (Sabharwal, 2013).

3.3.2. *Techo de cemento*

Es un concepto diferenciado del techo de cristal. El techo de cemento es uno de los obstáculos en la promoción de las mujeres que está presente en el contexto español (Ribera et al, 2009). Su explicación se puede dar desde dos puntos de vista diferentes, por un lado, el repudio de algunas mujeres a puestos de mayor responsabilidad para evitar conflictos en la compaginación de su vida personal y profesional y, por otro, el abandono del puesto directivo de forma temprana por culpa de la presión a la que se ven sometidas (Ribera et al, 2009). De modo que nos encontramos con dos situaciones, una primera ex ante, y una segunda ex post, coincidiendo esta última con la descripción del acantilado de cristal.

3.3.3. *Sticky floor o suelo pegajoso*

Se trata de un término referido a aquellos factores que retienen a la mujer en los puestos de trabajo más bajos y las previene de intentar acceder a cargos directivos (Sabharwal, 2013), es

decir, las mantiene paralizadas en los estratos más bajos de la jerarquía de una compañía siendo una vez más los hombres los que ascienden con más facilidad. Este suelo pegajoso lo forman obligaciones que típicamente recaen sobre las mujeres como las tareas del hogar o la familia (Carosio, 2010 en Selva, Pallarés, Padilla & Angel, 2013), de modo que su carrera profesional pierde velocidad y con ello las posibilidades de alcanzar un cargo directivo.

3.3.4. *Laberinto de cristal*

Esta metáfora relativamente reciente fue expuesta por primera vez por Eagly y Carli (2007 en Ribera et al, 2009) para revelar que los TC pueden darse de manera concurrente y de formas muy diferentes (Ribera et al, 2009). El laberinto lo forman una serie de impedimentos que, encadenados, justifican la baja presencia de mujeres en las altas esferas de las compañías (Rincón et al, 2017). Aunque esto se entenderá mejor conforme se exponga los diferentes TC, es evidente que las mujeres pueden verse sometidas a ellos de forma coetánea, de modo que, por ejemplo, una mujer puede sufrir a la vez el obstáculo de la conciliación y el de los prejuicios. Ni todos tienen por qué darse a la vez ni todas las mujeres van a soportar los mismos a la hora de acceder a un puesto de responsabilidad.

Hoyt (2012 en Rincón et al, 2017) se remite al laberinto del liderazgo y esboza una ordenación de los distintos obstáculos que frenan a las mujeres en su intento por acceder a cargos directivos, para la autora estos obstáculos se clasifican en tres grupos: los relativos al capital humano, los referidos a las diferencias de género y los que tienen que ver con los prejuicios. De modo que nos encontramos con una clasificación adicional a las dos que hemos expuesto al final del epígrafe anterior.

3.3.5. *Glass scalator o escalera mecánica de cristal*

Concepto referido a la segregación ocupacional que experimentan hombres y mujeres y donde los hombres ascienden con más facilidad que las mujeres a puestos de liderazgo en ámbitos dominados por mujeres (Sabharwal, 2013). La escalera empuja a los hombres hacia puestos de liderazgo porque estos están asociados con rasgos típicamente masculinos, pero en empresas que no están relacionadas con propiedades masculinas (Cemborain, 2007). Como consecuencia, en esas empresas donde la mayoría de los trabajadores son mujeres los hombres tienen más posibilidades de promoción de modo que la desigualdad se acentúa aún más que en otras compañías donde hay más equidad entre ambos géneros en los puestos de trabajo que no son directivos (Cemborain, 2007). Con lo expuesto, esta metáfora podemos relacionarla con el techo de cristal que forman los estereotipos y que posteriormente analizaremos.

3.3.6. *Glass wall o pared de cristal*

Término referido a las barreras que retienen a las mujeres en determinados sectores que tradicionalmente son considerados femeninos (Ribera et al, 2009). Se trata de una “segregación horizontal” que arrincona a las mujeres en determinadas áreas, impidiéndoles de esta forma hacer una carrera profesional al encontrarse con impedimentos tanto verticales o de ascenso, como horizontales, siendo los sectores industriales y tecnológicos aquellos en los que esta pared de cristal está más pronunciada (Sabharwal, 2013).

3.4. Las mujeres directivas en Europa y España

“La incorporación de las mujeres a la población activa y al empleo es un rasgo que ha caracterizado los mercados de trabajo de los países desarrollados en los últimos cincuenta años” (Ayuso, 2016). No obstante, aunque la mujer hoy en día está presente en todos los sectores y ocupaciones, su papel en los mercados pone de manifiesto situaciones diferentes con respecto a los hombres (Ayuso, 2016), este fenómeno se conoce como segregación ocupacional (Wirth, 2002 en Ayuso, 2016: 8). Esta segregación puede ser horizontal, que tal y como hemos mencionado al describir el concepto “pared de cristal”, se da cuando las mujeres se concentran en determinadas posiciones o sectores, o vertical, de modo que los empleos femeninos se concentran en las posiciones más bajas de la jerarquía interna de una compañía. (Ayuso, 2016).

El código de buenas prácticas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores es dispositivo para las empresas, en este sentido, su obligación se reduce a exponer los motivos que justifican una acción en caso de incumplimiento (de Luis et al, 2007). Como veremos más adelante en el apartado dedicado a la regulación, la falta de una normativa imperativa en España en cuanto a la presencia de mujeres en puestos directivos ha provocado que el avance hacia la igualdad en los estratos más altos de las empresas sea nulo. El mejor ejemplo de ello es el hecho de que de las empresas del IBEX 35, solo cuatro de ellas cumplen con las recomendaciones de la Ley Orgánica 3/2007 de alcanzar una composición en sus Consejos de Administración de al menos un 40% de mujeres para 2015 (Adams & Funk, 2012).

Estudios recientes de prestigiosos organismos como el Banco Mundial o compañías como Goldman Sachs o McKinsey demuestran el impacto económico que tiene la menor presencia de la mujer en el mundo laboral y especialmente en las cúpulas directivas (PWC, 2012). Esta afirmación pone de manifiesto la necesidad de un cambio que impulse la carrera de las mujeres hacia la dirección más allá de meras recomendaciones.

En el contexto globalizado en el que compiten las empresas españolas la presencia de personas capaces en los puestos directivos se vuelve imprescindible, de modo que cada vez gana más peso la meritocracia sin tener en cuenta el género del candidato al puesto (Molina & Torrado, 2012).

La conclusión es que las organizaciones tienen un papel fundamental en este tema. Está en sus manos establecer mecanismos que impulsen a la mujer al primer nivel de dirección, que empiece a participar de verdad en los comités de dirección, que acceda a las direcciones generales y a los Consejos de Administración en equilibrio. También está a su alcance establecer indicadores y objetivos de presencia femenina, establecer programas de desarrollo, de mentoring, facilitar las redes de colaboración y contactos profesionales, dar visibilidad a las mujeres con talento, desarrollar sistemas de evaluación y promoción objetivos, y asegurar que el talento femenino no se va perdiendo a medida que avanzamos en los distintos niveles de la organización (PWC, 2012).

Cómo se ha explicado en la descripción, las entrevistas nos ayudarán a confirmar o desmentir los techos más actuales según la literatura más reciente. Las directivas darán a conocer su visión sobre la relevancia actual de los techos que se les plantean, no obstante, lo que no se puede obviar es el hecho de que, con mayor o menor intensidad, los techos están presentes hoy en día, obstaculizando las carreras de muchas mujeres hacia el éxito.

La fuente de los datos que a continuación se exponen es The Gender Statistics Database (GSD) of the European Institute for Gender Equality (EIGE), esta base de datos contiene los datos sobre el número de hombres y mujeres en puestos de decisión en diferentes ámbitos de la vida.

De acuerdo con el EIGE, un puesto de decisión es aquel desde el que se pueden tomar decisiones o influir en ellas, como puede ser dentro de los niveles más altos de la jerarquía de una organización.

Los datos numéricos de los gráficos que exponemos a continuación son de 2018 y reflejan los distintos cargos de decisión ocupados por mujeres y hombres en las compañías cotizadas más relevantes del total de países de la Unión Europea. Con respecto a España, las empresas representadas son 34 de las empresas que cotizan en el IBEX 35. Gracias a ellos vamos a comprobar de forma objetiva la situación de grave desigualdad en la que se encuentran las mujeres.

Posiciones cubiertas en los gráficos

CEOs (Chief Executive Officer): Equivale al consejero delegado o director ejecutivo de la compañía. Se trata del máximo responsable de la gestión y dirección de una compañía.

President: El EIGE lo define como la persona que ocupa el cargo de presidente dentro del consejo de dirección de una compañía, entendido el consejo de dirección como el órgano de una empresa en el que se toman las decisiones más relevantes.

Executive: Miembro del consejo de dirección de una compañía (Traducción propia a partir de la definición que ofrece el EIGE)

Non-executive: Representante de los empleados en el consejo de dirección de una compañía (Traducción propia a partir de la definición que ofrece el EIGE).

	PAÍSES	TÉRMINOS ABSOLUTOS		TÉRMINOS RELATIVOS	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
CEOs	ESPAÑA	1	33	2,9%	97,1%
	UE	33	567	5,5%	94,5%
Presidents	ESPAÑA	3	31	8,8%	91,2%
	UE	43	562	7,1%	92,9%
Executives	ESPAÑA	55	362	13,20%	86,80%
	UE	676	3596	15,8%	84,2%
Non-Executives	ESPAÑA	95	276	25,6%	74,4%
	UE	1440	3728	27,9%	72,1%

Fuente: Elaboración propia con base en The European Institute for Gender Equality, 2018.

La conclusión a estos datos objetivos es que la desigualdad de género en puestos de responsabilidad en las empresas no es solo un problema a nivel nacional sino también europeo, lo que denota que los TC están presentes en más países.

4. TECHOS DE CRISTAL

4.1. Techos de cristal internos

4.1.1. Estereotipos

Un estereotipo es una imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas, que está generalmente asociada a un determinado grupo social. Se trata de una idea atribuida a su conductas, cualidades o habilidades. Los estereotipos no son malos en sí mismos, el problema surge cuando estos derivan en ideas preconcebidas sobre determinados colectivos, desembocando en prejuicios que acaban por convertirse en etiquetas que dan una imagen negativa de un colectivo frente a la sociedad. De este modo, nos podemos encontrar con estereotipos positivos, por ejemplo, que “los ingleses son puntuales” o “los latinos buenos amantes”, o con estereotipos negativos, como la idea de que “los alemanes son fríos” o “las rubias son tontas”.

Con respecto a las mujeres y los hombres en general, queda bastante claro que, aunque se ha evolucionado mucho a lo largo de la historia, las mujeres siguen siendo un colectivo repleto de estereotipos negativos, mientras que a los hombres se les atribuyen, en su mayoría, estereotipos positivos. Esto viene dado por las características socio-culturales de cada país, y por lo que respecta a la cultura occidental las mujeres siempre han estado minusvaloradas frente a los hombres. Son varios los ejemplos de estereotipos que reflejan las diferencias entre ambos sexos, por ejemplo “los hombres son seguros de sí mismos”, “las mujeres no saben conducir” o “las mujeres son más sensibles”, es cierto que los estereotipos también se dan al contrario, como por ejemplo con la idea de que “los hombres son muy simples” o “las mujeres saben hacer dos cosas a la vez”, no obstante, mi opinión personal es que los estereotipos negativos hacia el hombre y positivos hacia las mujeres son los menos habituales.

Si trasladamos los estereotipos de la vida diaria, muchas veces convertidos en prejuicios, al ámbito de la dirección empresarial, el resultado es una predisposición hacia los hombres a la hora de seleccionar a una persona para un puesto directivo. Nos encontramos con que esos prejuicios socialmente aceptados dan lugar a barreras de cristal para las mujeres a la hora de optar a determinados cargos de responsabilidad. Tal y como expone Molero (2009) esta falta de confianza en las aptitudes de la mujer para ocupar puestos directivos hace que se devalúen sus logros o que estos se atribuyan a causas diferentes a sus habilidades o capacidades, como por ejemplo la suerte.

La situación se agrava por el hecho de que en muchas ocasiones no es solo la sociedad la que las prejuzga, sino ellas a sí mismas, interiorizan esas ideas y la asimilan a su persona de modo que a sus ojos son menos válidas que los hombres para un puesto directivo. Además, de acuerdo con (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012) son las mujeres las que apoyan el estereotipo de inferioridad femenina, refuerzan la idea de que los campos económico, político y educativo no son para las mujeres y contribuyen al mantenimiento de los roles tradicionales. De modo que nos encontramos con un doble problema, por un lado, de las mujeres consigo mismas, enmarcándose dentro de esos estereotipos que impone la sociedad e impidiéndose a sí mismas avanzar y creerse válidas para un determinado puesto, y por otro, las mujeres con respecto a otras mujeres.

Para aclarar la existencia de este TC en la actualidad la pregunta que se le hizo a las entrevistadas fue: ¿Cómo han evolucionado los prejuicios sobre las capacidades de dirección de las mujeres desde tu incorporación al mundo laboral?

De acuerdo con MARTÍN DE VIDALES, los prejuicios han evolucionado enormemente desde su incorporación al mundo laboral en 1986, expone que mientras que antes las mujeres eran muy poco habituales, hoy te encuentras con mujeres asistiendo a reuniones y con cargos de responsabilidad. No obstante, a pesar de esta mejora y de que nadie a día de hoy te va a reconocer que tienen prejuicios hacia las mujeres, estos tienen que existir porque si no, no se explica la situación actual de desigualdad en el terreno laboral.

Para NAVAZO RUI-WAMBA, que lleva trabajando alrededor de una década, la etapa que le ha tocado vivir ya estaba marcada por grandes cambios, pero no considera que haya habido una evolución muy significativa en los últimos años, sin embargo, piensa que a medida que evoluciona la sociedad se van consiguiendo cosas, entre ellas “una mayor concienciación tanto en mujeres como en hombres de que esa desigualdad no tiene que estar ahí, además es un tema cada vez más políticamente incorrecto, el que a una persona se le pudiera cuestionar el hecho de no contratar a una mujer por el simple hecho de su condición es algo que hoy en día no sería permisible, pero la realidad es que hay cosas que cambiar y que cada día tenemos que luchar por ello, todos, tanto hombres como mujeres.”

VALDERRÁBANO VÁZQUEZ considera que la evolución no ha sido muy notable y es por ello que en la actualidad sigue existiendo un movimiento social que reclama más igualdad.

De acuerdo con las respuestas de las entrevistadas, podemos entender que a pesar de haberse dado una importante evolución hacia la desaparición de este TC siguen existiendo

reminiscencias que obstaculizan el avance de las mujeres. Entendemos que la base para la eliminación de este TC es la educación, por sus palabras deducimos que la consecuencia directa de que este TC se haya debilitado ha sido la educación de las generaciones que se iban incorporando al mundo laboral, de modo que podemos asumir que, poco a poco, este TC acabará desapareciendo conforme la sociedad evolucione y la concienciación sobre la capacidad de las mujeres lo haga con ella. En mi opinión los prejuicios están cada vez más debilitados, no obstante, entiendo que donde se mantienen con más fuerza es en las personas de mayor edad y que han tenido una educación diferente basada en la inferioridad de la mujer, en este sentido, hay personas, tanto hombres como mujeres, que han cambiado su mentalidad, pero otros se mantienen anclados en unas ideas obsoletas. En consonancia con la idea de las entrevistadas, creo que poco a poco y gracias a la educación de las nuevas generaciones estos prejuicios acabarán por desaparecer.

4.1.2. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo es un elemento clave en la evaluación de un candidato a un puesto de dirección. La idoneidad y el futuro éxito en el puesto dependen en gran parte de esta variable pues, al fin y al cabo, en mayor o menor medida un directivo siempre va a tener trabajadores bajo su mando. En este apartado vamos a tratar de dilucidar si el estilo de liderazgo femenino puede llegar a ser un TC que obstaculiza la carrera profesional de las mujeres.

Al igual que los propios TC, el estilo de liderazgo ideal no es estático, cambia conforme pasa el tiempo y evolucionan las culturas, de modo que donde antes el líder era el que tenía la fuerza física ahora lo es el que tiene una buena inteligencia emocional. Esto ocurre porque el liderazgo es un concepto histórico, social y cultural, o lo que es lo mismo, un líder será considerado como tal en función de las percepciones y creencias que la sociedad tenga sobre este (Torres et al, 2012).

Nos preguntamos entonces cuál es el estilo de liderazgo que se asocia a la mujer y si esto influye positiva o negativamente sus posibilidades de tener un puesto de dirección.

Tradicionalmente se han dado dos tipos de liderazgo, el “task-oriented leadership” o liderazgo orientado a la tarea, y el “people-oriented leadership” o liderazgo orientado a las personas. El primer estilo se caracteriza por ser un liderazgo enfocado hacia la consecución de objetivos, lo principal es que el trabajo se realice en el tiempo y forma requeridos, de modo que el líder tiende a dejar de lado las necesidades que puedan tener las personas bajo su mando y que contribuyen al cumplimiento de esos objetivos. El segundo tipo, el liderazgo orientado a las

personas, no se centra tanto en la tarea sino en los miembros del grupo, es decir, el líder se preocupa por las necesidades de sus subordinados, entiende que hay diferencias entre ellos y trata de adaptarse a las mismas, se trata de un estilo de dirigir mucho menos técnico que el anterior, este tipo de líderes son habitualmente definidos como democráticos.

En abundante literatura se afirma que, dentro de estos dos estilos tan opuestos, el primero se atribuye a género masculino y el segundo al femenino (Rincón et al, 2017). La forma de liderar autoritaria, caracterizada por ser rígida y competitiva, suele ser asociada con el liderazgo ejercido por los hombres, mientras que a las mujeres se les atribuyen cualidades relacionales, como la soltura en relaciones de tipo personal o emocional y la capacidad para trabajar en equipo (Hudson, 2010; Martínez & Pallarès, 2000 en Cook & Glass, 2014: 6).

El problema que presentan estos dos estilos es que se focalizan en los atributos del líder dejando de lado la relación con sus subordinados (Sánchez-Apellániz, 1997 en Molina & Torrado, 2012: 91), se plantea entonces el paradigma transformacional-transaccional (Molina & Torrado, 2012), entendido como una evolución de los modelos tradicionales a otros más acordes a los nuevos tiempos, por tanto, no encontramos ahora con dos nuevos estilos, el transaccional y el transformacional.

Por un lado, el liderazgo transaccional se basa en una relación líder-subordinado en la que el primero expone al segundo lo que espera de él, lo que recibirá a cambio si cumple los objetivos planteados y la penalización para el caso en el que no complete las tareas encomendadas (Molina & Torrado, 2012). Por su parte, el liderazgo transformacional espera conseguir los objetivos a partir de la integración de todo el equipo, atendiendo a sus necesidades individuales y motivándolo para alcanzar las distintas metas (Molina & Torrado, 2012), para ello es necesario un líder carismático, que estimule y fomente la creatividad de los subordinados. (Sánchez- Apellániz, 1997; Barberá et al, 2005; Molero, Recio y Cuadrado, 2010 en Molina & Torrado, 2012).

Ahora bien, ¿con qué género se corresponde más cada estilo? En el análisis de las respuestas a un cuestionario realizado al personal directivo de las grandes empresas que operan en España y/o cotizan en bolsa, se llegó a la conclusión de las mujeres tienden a ser más transformacionales (Molina & Torrado, 2012). Hay estudios que sostienen que las mujeres son más democráticas y participativas que los hombres, algo que ya hemos mencionado (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995; Vecchio, 2002 en Rincón et al, 2017: 321), asimismo, muchos autores afirman que las mujeres usan el estilo de liderazgo transformacional con más

efectividad y más frecuencia que los hombres. Además, este método, frecuentemente usado por las mujeres y con buenos resultados en cuanto a su liderazgo (Brandt & Edinger, 2015; Burke & Collins, 2001; Eagly et al., 2003; Van Engen & Willemsen, 2004 en Rincón et al, 2017: 335), es el más adecuado para el mundo actual en un contexto de globalización económica y en constante cambio donde lo que se demanda es un liderazgo transformacional.

Por su parte, los hombres encajarían en el estilo de liderazgo transaccional, que se sustenta en las relaciones jerárquicas y de mando (Cuevas & Gutiérrez, 2008). Esto tiene sentido sabiendo que la personalidad de los hombres en general se caracteriza por ser ambiciosa, individualista y fuerte (Molero, 2009). De este modo, observamos como al final cada género encaja en aquel estilo que más se asocia a sus estereotipos, podemos ver que los estereotipos no forman un TC de forma independiente, sino que complementan a otros como también expondremos más adelante.

No obstante, aunque para la literatura está claro de qué género es habitual cada estilo, tanto hombres como mujeres, desde su punto de vista se consideran más identificados con el liderazgo transformacional (Molina & Torrado, 2012). Este razonamiento refuerza la teoría de la influencia que pueden tener los estereotipos en la forma en la que vemos a las personas, en este caso, los hombres son considerados que encajan mejor en el estilo transaccional, pero todas las teorías que los afirman se basan en prejuicios sobre el género masculino que los encasillan cuando parece ser que si les preguntamos a ellos la respuesta es completamente diferente. Este ejemplo nos muestra que los estereotipos afectan a ambos géneros, no obstante, este no significaba algo negativo para los hombres, solamente los encajaba en un estilo diferente.

A pesar de que, como acabamos de mencionar, el estilo de liderazgo transformacional es el más adecuado para ejercer en la sociedad actual marcada por la globalización y el constante cambio, se plantea el problema, o más bien la evidencia, de que la efectividad de un liderazgo depende en parte de la actitud de los subordinados hacia el líder, y el problema reside, ahora sí, en que esos seguidores son reticentes a seguir a una persona que no encaja en el perfil ideal de un líder, es decir, de un hombre (Hoyt, 2010 en Rincón et al, 2017: 334)). Como resultado, los hombres asumen los roles “oficiales” de liderazgo, mientras que las mujeres quedan relegadas a un liderazgo informal basado en tareas organizativas y de coordinación (Andrews, 1992; Bowles & McGinn, 2005; Eagly & Karau, 1991; Fletcher, 2001 en Rincón et al, 2017: 334).

Estudios sobre el liderazgo de hombres y mujeres descartan que el estilo de liderazgo de estas últimas sea menos efectivo (Hoyt, 2012 Rincón et al, 2017, 334) o que su forma de dirigir no sea competente para la empresa (Cook & Glass, 2014) , de modo que una vez más los prejuicios y estereotipos tratados en el primer TC serían los que estaría detrás del TC que supondría su estilo de liderazgo, el cual no importaría si es bueno o malo porque el hecho de ser mujer ya supone no encajar en el perfil ideal de un candidato que opta a un puesto de dirección.

Con el fin de entender mejor la realidad de este TC, a las entrevistadas se les hizo la siguiente pregunta: ¿Cómo es tu forma de dirigir a tus subordinados en comparación con tus homólogos masculinos?

Para MARTÍN DE VIDALES, el estilo de dirigir es diferente pero no cree que esa diferencia venga marcada por el género pues considera que también otras mujeres lideran de forma diferente a ella. Entiende que la generalidad de las mujeres tiende a ser más intuitiva, respetuosa y con un perfil más integrador, y se plantea la disyuntiva de si es cierto que existen diferentes formas de liderar o si más bien actuamos de forma diferente porque venimos de experiencias distintas.

Por su parte, NAVAZO RUI-WAMBA distingue entre la relación patriarcal que tuvo con anteriores responsables hombres, y la relación actual con su subordinada, una mujer, considera que entiende mejor su situación porque todas sus experiencias ella ya las ha vivido, y es consciente de sus circunstancias tanto a nivel laboral como a nivel persona, es decir, coincide con MARTÍN DE VIDALES en el sentido de que se relaciona mejor con su subordinada porque vienen de experiencias parecidas, algo que no le ocurría con sus responsables anteriores.

VALDERRÁBANO VÁZQUEZ considera que ni todas las mujeres ni todos los hombres son iguales, para ella llevamos muchos años de liderazgo masculino, no cree que las mujeres sean más transformacionales y los hombres más transaccionales, sino que existe un problema histórico-cultural, con dificultades como la conciliación, más que de estilos de liderazgos diferentes.

Por los testimonios de las entrevistadas queda claro que, en principio, no existe un estilo de liderazgo asociado a cada género, sino que depende de la persona en incluso dentro de un mismo género puede haber estilos diferentes. No obstante, no queda del todo claro que no existan estilos diferentes, no asociados al género sino a las experiencias que cada género suele vivir, de modo que, aunque no podemos afirmar que los hombres sean totalmente transaccionales, sí que podría decirse que las mujeres en general tienen un estilo más

transformacional que no se basa solo en relaciones de mando, sino en relaciones afectivas y con carácter integrador que vienen dadas por las experiencias pasadas de las directivas que, al haber tenido dificultades para alcanzar su puesto, son capaces de entender mejor las circunstancias de sus subordinados. Desde mi punto de vista, el estilo de liderazgo asociado a cada género guarda una cierta relación con los prejuicios, de forma que se presume que todas las mujeres van a liderar igual, y no es así, veo bastante fuerza la teoría de que, aunque las mujeres tiendan a ser más transformacionales, tanto ellas como los hombres tengan un estilo acorde con sus experiencias pasadas, al fin y al cabo, son estas experiencias vividas las que se proyectan en nuestra forma de relacionarnos con los demás.

4.1.3. Conflictos de Rol

Los roles de género en la sociedad definen cómo se espera que actuemos, hablemos, nos vistamos, nos arreglemos y nos comportemos según nuestro sexo asignado, en relación con los estereotipos, tu rol ideal es el que los demás esperan de ti. Cada sociedad, grupo étnico y cultura tiene expectativas en relación con los roles de género. Si nos remitimos a un plano más concreto como es la cultura organizacional, se puede decir que cada una da unas pautas para construir los roles de género dentro de una empresa (Walker & Aritz, 2015).

Aunque los hombres han sido los grandes protagonistas a lo largo de los siglos, presidentes, conquistadores, jueces, monarcas... También nos encontramos con algunas mujeres a lo largo de ese recorrido, como Isabel I o Juana de Arco, mujeres empoderadas a sí mismas y admiradas por su capacidad de mando y liderazgo. No obstante, cabe preguntarse sobre el rol que ejercían estas mujeres en esos mandos, ¿era un rol femenino? ¿o acaso había asumido rasgos propios de liderazgo masculino haciéndolos suyos? Juana de Arco asumió el mando de un ejército de hombres ataviada con ropas de hombre, lo que denota su falta de feminidad comparada con el resto de mujeres de la época. Por su parte, el rol asumido por la reina Isabel I de Inglaterra se puede resumir en la siguiente cita:

“I know I have the body but of a weak and feeble woman; but I have the heart and stomach of a king, and of a king of England, too.” Isabel I.

Entendido este modo de ejercer su liderazgo por estas dos grandes mujeres de la Historia, cabe preguntarse si hoy en día ocurre lo mismo, es decir, si las mujeres que acceden a puestos directivos ponen de manifiesto rasgos y comportamientos típicamente masculinos.

La cultura organizacional de las empresas históricamente se ha caracterizado por ser eminentemente masculina, de modo que este estilo de liderazgo era el idóneo para lograr el éxito empresarial, menospreciando así las características asociadas al rol femenino en este ámbito (Ribera et al, 2009). El techo de cristal reside en que las mujeres dentro de su rol ven un límite que les impide avanzar pues se entiende que el rol directivo no es compatible con el rol del género femenino. No son pocos los autores que coinciden en cuál es la actitud que toman las mujeres para superar este techo de cristal, ante el estancamiento las mujeres inician un proceso de mimetización con el rol del sexo opuesto. Interiorizan el rol masculino y lo asumen como suyo, de modo que su comportamiento cambia y anula su estilo particular, lo cual además obstaculiza el éxito de otras mujeres (Lindsay y Pasquali, 1.993 en Ribera et al, 2015: 135).

Otros autores (Wajcman, 1998) en Selva et a, 2013: 78) apuntan en la misma dirección sosteniendo la hipótesis de que las mujeres abandonan los aspectos de su feminidad y asimilan atributos característicos del género masculino, sugiere que las mujeres se ven obligadas a realizar ese proceso de asunción para acceder a un alto cargo. Este fenómeno es calificado por (Schein 2001 en Selva et al, 2013) como *think manager -think male*, de modo que se facilitan los sesgos en detrimento de las mujeres en los procesos para acceder a cargos directivos.

Los puestos directivos se diseñan de tal forma que están preparados para ser ocupados por una persona con unos rasgos que son los típicamente asociados al género masculino (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017). Esto provoca que, en muchas ocasiones, las mujeres se tengan que enfrentar al dilema de seguir su propia personalidad y arriesgarse a ser percibidas como “demasiado femeninas”, o adaptarse a las exigencias del puesto y asumir los estereotipos masculinos como suyos con el riesgo de llegar a ser percibidas como “demasiado masculinas”. Ante esta situación en el (Molina & Torrado, 2012) se plantean si son las mujeres las que asumen las características de los hombres para encajar en los estereotipos que se les atribuyen a ellos y así verse legitimadas en su entorno o, por el contrario, es la cultura empresarial la que determina el tipo de directivo sin tener en cuenta el género, en su conclusión resuelven la pregunta afirmando que las mujeres tienden a identificarse más con los rasgos de los hombres que con los de su propio sexo y que esto no les beneficia sino que provoca reacciones de desconfianza en su entorno.

Para averiguar si esta asunción de los rasgos típicamente masculinos sigue siendo un problema en la actualidad hemos lanzado la siguiente cuestión a las entrevistadas: ¿Cómo ha cambiado

tu personalidad y la forma de relacionarte en tu entorno laboral desde que ostentas un cargo de dirección? ¿Consideras que tiendes a comportarte como lo hacen tus compañeros directivos?

Todas las entrevistadas coinciden en que un primer cambio en la personalidad es inevitable por el hecho de que asumes un puesto con una carga alta de responsabilidad, tienes que tomar decisiones que antes no y por tanto tu nivel de compromiso y de asunción de errores es mayor.

Con respecto al comportamiento masculino, tanto MARTÍN DE VIDALES como VALDERRÁBANO VÁZQUEZ coinciden en que hace años esto era lo normal dado que se trataba de muy pocas mujeres en un entorno masculino, de modo que asumían comportamientos agresivos y de carácter dictatorial para verse legitimadas, algo que, de acuerdo con MARTÍN DE VIDALES y coincidiendo con la literatura estas mujeres se equivocan al pensar que son bien percibidas con ese estilo de liderazgo. También NVAZO RUI-WAMBA, que se incorporó al mundo laboral más tarde que las otras entrevistadas y en un momento en el que era normal que hubiese mujeres, las ha visto y, al igual que MARTÍN DE VIDALES y la literatura, cree que este rol no es necesario y que una personalidad femenina no es incompatible con ser eficaz en tu trabajo.

Con lo expuesto en este epígrafe podemos afirmar que este tipo de mujeres eran muy frecuentes al principio de su incorporación al mundo laboral y que, a día de hoy, salvo excepciones estos comportamientos son inexistentes. De manera que, aunque la personalidad cambia, podemos afirmar que esta cambia tanto en mujeres como en hombres debido a la responsabilidad que asumes al aceptar a un puesto directivo y no para verse legitimadas frente a los hombres que les rodean en su entorno laboral.

4.2. Techos de cristal externos

4.2.1. Políticas de RRHH

La teoría del capital humano afirma que el camino de los individuos para ser más competentes en su ámbito profesional es mediante la inversión en sí mismos, una inversión que se da a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia profesional (Rincón et al, 2017). Se sugiere que aquellas mujeres que no tienen horas libres fuera del horario laboral y, por tanto, carecen de tiempo extra para formarse son excluidas de las posibles promociones que pueda haber en una compañía (Rincón et al, 2017). Factores como el cuidado de la familia o la falta de conciliación estarían entre las principales causas del problema, aunque la conciliación de la

vida personal y profesional y la maternidad serán posibles techos de cristal que trataremos con más profundidad en los apartados siguientes.

El capital más importante dentro de una compañía es sin duda el capital humano, pues de él depende el correcto funcionamiento de la misma, es por esto que una buena formación es esencial para que los trabajadores puedan desempeñar sus tareas con la mayor profesionalidad posible. Actualmente tanto hombres como mujeres tienen acceso a los mismos estudios en condiciones de igualdad, no obstante, la sociedad evoluciona y los conocimientos deben renovarse periódicamente una vez se está en el mercado laboral, y es en este punto donde el techo de cristal de forma.

Como se ha expuesto, la teoría del capital humano implica una menor inversión en la formación de las mujeres, a partir de aquí cabe preguntarse si esta se da porque la empresa tienda a formar más a los trabajadores masculinos de forma que aumentan sus posibilidades de promoción frente a las mujeres, o bien porque la difícil conciliación de su vida profesional y personal hace que las mujeres no tengan tiempo para beneficiarse de esa formación complementaria que se les ofrece en condiciones de igualdad con los hombres. Estudios sugieren que las mujeres con puestos de liderazgo invierten más tiempo en formación que los hombres que ocupan puestos similares, y que también estas mujeres tienen menos probabilidades de casarse o tener hijos que otras con cargos de menor responsabilidad (Cook & Glass, 2014: 92).

En los procesos de selección y de promoción para puestos directivos los hombres son mejor valorados que las mujeres pues, como regla general, el liderazgo se asocia a rasgos característicos del género masculino (Fernández Palacín et al., 2010; Northouse, 2012; Powell, Butterfield & Parent, 2002 en Rincón et al, 2017). Esta afirmación pone en relieve la existencia de un sesgo negativo que perjudica a las mujeres. Es inevitable que las variables subjetivas entren en juego a la hora de elegir al candidato para un puesto directivo pues al fin y al cabo los profesionales de recursos humanos son personas y no máquinas, no obstante, se pone de manifiesto una necesidad de transparencia y objetividad en los procesos de selección con el fin de minimizar el impacto negativo que cualquier sesgo pueda tener en las mujeres en su carrera hacia la dirección. Estos sesgos de género se dan por las suposiciones, en su mayoría erróneas, de que las mujeres no encajan en el perfil demandado para un puesto directivo, causarán baja por maternidad con el consiguiente coste que esto supone para la empresa o que tienen más probabilidades de renunciar a su carrera profesional con respecto a los hombres (Ribera et al, 2009: 136).

Una forma de mitigar la subjetividad es que la promoción dependa de factores como los logros, el rendimiento y las habilidades demostradas, de este modo se deja poco espacio a la improvisación y los candidatos pueden ser valorados de forma más objetiva (PWC, 2012). Además, hacer públicas las políticas de recursos humanos junto con los criterios para promocionar o cambiar de puesto conceden al empleado más autonomía para estructurar su carrera profesional, sin que su crecimiento dependa en gran medida de sus superiores (PWC, 2012). Si todos los empleados pueden conocer el camino hacia la promoción dentro de una empresa será más fácil identificar quién cumple y quién no los requisitos exigidos, hecho que no solo beneficia a los propios empleados en el sentido de que pueden juzgar ellos mismos si son aptos o no, sino también a los profesionales de recursos humanos, que pueden ver facilitada su tarea dado que muchas veces los sesgos y la tendencia a creer que un hombre hará el trabajo mejor que una mujer es inconsciente, una inconsciencia que deriva de una cultura patriarcal muy arraigada en España .

Con todo ello, a pesar de que el camino hacia la eliminación de los techos de cristal tenga como fin conseguir la igualdad entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a puestos directivos, en nuestro caso, es importante destacar que ese fin no solo beneficia a las mujeres sino a la misma empresa, la variedad en si es un beneficio dadas las diferentes aptitudes y formas de trabajar de los hombres y las mujeres. Las habilidades de las directivas pueden tener un efecto positivo en las compañías (Brown et al. 2002 en Dunn, 2012). Además, las firmas que cuentan con mujeres en su conjunto de directivos tienden a ser más generosas en cuanto a filantropía (Williams 2003 en Dunn, 2012), favorecen un ambiente de trabajo positivo (Bernardi et al. 2006 Dunn, 2012), y promueven que las juntas de directivos sean más participativas (Pearce and Zahra 1991 en Dunn, 2012).

En opinión de Manobens (PWC, 2012) *“Contar con mujeres en todos los niveles de la organización aporta a las compañías mucha competitividad porque nos acerca a los distintos tipos de clientes, nos ayuda a entender mejor sus necesidades y a mejorar nuestra oferta de valor”*.

Por su parte, si las firmas adaptan la composición de sus juntas de directivos en función de los cambios que se producen en su entorno (Hillman et al. 2000 en Dunn, 2012), debemos esperar que estas elijan a sus directivos en función de dos variables, las habilidades y experiencia que posee cada individuo y las necesidades que la compañía necesita cubrir en cada momento.

Para determinar si las políticas de Recursos Humanos suponen un TC hemos preguntado a nuestras entrevistadas lo siguiente: ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en general son transparentes?

En esta cuestión nos topamos con opiniones encontradas, MARTÍN DE VIDALES considera que las políticas de RRHH son transparentes, al menos en despachos grandes como en el que ella trabaja, en su opinión, la desigualdad a la hora de acceder a puestos directivos en la empresa viene porque ese momento suele coincidir con el punto en el que las mujeres tienen hijos de modo que las bajas de maternidad y las reducciones de jornada las retrasan con respecto a sus compañeros masculinos. Por su parte, VALDERRÁBANO VÁZQUEZ considera que no son transparentes y que la subjetividad juega un papel fundamental a la hora de promocionar, explica que, aunque se fijen parámetros objetivos para alcanzar una determinada posición, una vez que estos se alcanzan lo que te diferencia del resto y te hace avanzar son los lazos de confianza, que, como veremos en el epígrafe de “redes informales” suelen beneficiar más a los hombres.

Analizadas sus opiniones, queda claro que las políticas de RRHH son transparentes, incluso para VALDERRÁBANO VÁZQUEZ, el problema llega cuando a la hora de promocionar surgen desigualdades por los lazos de confianza, o “inconvenientes”. A mi juicio, las políticas de RRHH se diseñan de forma objetiva, no obstante, son otros factores que veremos más adelante como la maternidad o los lazos de confianza los que desvirtúan esta objetividad. De esta forma se da lugar a promociones marcadas por el subjetivismo.

4.2.2. Cultura organizativa

Por cultura organizativa entendemos el entorno en el que se mueven los trabajadores, formado por las personas que integran una empresa y los valores de la misma.

El problema de la cultura organizativa es cuando se sostiene con valores que desprecian lo femenino, esto genera obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres (Ayuso, 2016). Si moverte en un entorno empresarial exigente ya es, de por sí, complicado, sumar inconvenientes como el hecho de que tu aportación a la firma no se considera igual de válida que la de un hombre no facilita la carrera hacia un puesto directivo. Este TC que supone la cultura organizativa se forma por las reminiscencias de una cultura patriarcal aún presente en muchas empresas, en la que se establece roles de género perfectamente diferenciables y complementarios que dan lugar a relaciones de poder desproporcionadas (Ribera et al, 2009). No son pocas las empresas con modos de organización heredados de la cultura patriarcal que

relevaba a la mujer a tareas domésticas, y es que, aunque la forma de tratar a las mujeres a evolucionado mucho y se puede considerar igualitaria al hombre, las condiciones de las mujeres no lo son (PWC, 2012). En no poca literatura se expone el problema que supone una cultura organizativa masculinizada, no solo para las mujeres que trabajan por conseguir un puesto directivo, sino también para aquellas que ya lo tiene y tratan de conservarlo.

Todavía muchas empresas tienen un estilo de organización heredado de hace años, cuando los hombres trabajaban y sus mujeres estaban en casa cuidando a la familia. La presencia, aún palpable, de una cultura masculinizada en algunas empresas hace que la mujer tenga más difícil su progresión hacia puestos directivos. Una cultura organizativa más orientada hacia los hombres a menudo se traduce en menos estímulos y oportunidades para las mujeres a nivel interno, de modo que esta falta de impulso a su desarrollo profesional las sitúa en una clara desventaja frente a los candidatos masculinos a la hora de optar a un puesto directivo (Rincón et al, 2017). Además, esta misma situación da lugar a que cuando la mujer alcance uno de estos cargos se sienta poco respaldada en estos niveles (PWC, 2012), pudiendo llegar a ser puesta en tela de juicio su capacidad de liderazgo e incluso ser sancionadas social y económicamente (Rincón et al, 2017).

Ante este panorama, no aportaría mucho el hecho de enseñar y entrenar a las mujeres en sus dotes de liderazgo si la empresa en la que trabajan cuenta con una cultura organizacional donde las cualidades de liderazgo típicamente masculinas son las más valoradas (Walker & Aritz, 2015). Esta situación es preocupante pues indica que las mujeres, por mucho que se esfuerce y demuestren sus capacidades, nunca van a ser apreciadas como deben porque no coinciden con los valores que la empresa fomenta.

En este tipo de organizaciones, donde el “prototipo” de líder es rígido, las mujeres suelen quedar relegadas a mandos intermedios que se considera coinciden mejor con su rol tradicional, como pueden ser cargos relacionados con la administración o la producción, en este sentido las mujeres están al cargo de equipos pequeños que suelen estar formados por otras mujeres (Sarrió *et al.*, 2002 en Ayuso, 2016).

Para determinar la presión que este TC ejerce sobre las mujeres en la actualidad, hemos hecho a nuestras entrevistadas la siguiente pregunta: La cultura organizativa de las empresas se ha caracterizado durante muchos años por ser eminentemente patriarcal, ¿cómo consideras que es esta cultura hoy en día?

En este caso, las entrevistadas llegan a conclusiones similares a las de los estereotipos, consideran que se ha avanzado pero que aún queda mucho por recorrer, ven la cultura organizacional patriarcal como algo interiorizado y difícil de abandonar, MARTÍN DE VIDALES comenta que aún se sigue viendo normal que una mujer deje su trabajo para marcharse a otro país por su marido, pero que no lo es a la inversa.

Entendemos que se trata de un TC bastante difícil de romper dado que la cultura es invisible en sí misma, es como un todo que nadie sabe muy bien quien lo ha puesto ahí y que se acepta como bueno por haberse venido practicando durante años. Asimismo, el hecho de que los puestos más relevantes de una compañía estén ocupados por hombres en la inmensa mayoría de los casos, hace que sea aún más difícil destruir una cultura que estos hombres, normalmente de edad avanzada, apoyan. Este apoyo se deriva de la teoría ya trabajada de que el éxito se asocia al liderazgo masculino y, como consecuencia, la cultura organizacional tradicional sigue siendo considerada la mejor en muchas ocasiones (Ribera et al, 2009).

A pesar de ello hay compañías han tomar medidas en este aspecto. Entienden que las compañías pueden ser también agentes de cambio y contribuir de este modo a la evolución de la sociedad. Pretenden contribuir a generar cambios de comportamiento más allá del entorno de la organización, llevándolo al seno de las familias. Hemos encontrado prácticas innovadoras en conciliación como, por ejemplo, ante igualdad de condiciones y perfiles, deciden promocionar a hombres que se hayan acogido a medidas de conciliación para romper con patrones o creencias que desincentiven la conciliación entre los hombres (PWC, 2012). A mi modo de ver, las medidas que premien los actos de conciliación dentro de una empresa siempre son buenas, no obstante, no estoy de acuerdo con tratar de transgredir el entorno profesional y llevar estas medidas a las familias, entiendo que cada familia se organiza de la forma que mejor le conviene y que dicha organización corresponde a los miembros de la misma y que no debe venir impuesta de forma externa.

4.2.3. *Redes informales*

En el mundo laboral las redes informales son las relaciones que se establecen entre compañeros fuera del ámbito laboral, el ejemplo más paradigmático donde se tejen estas relaciones es en el “afterwork”, también conocido como ese rato después del trabajo que dedicas a ir a tomar algo con los compañeros de forma que los conoces mejor y generas lazos de confianza.

Estas redes son una vía para generar relaciones con miembros de la empresa que pueden reportar beneficios en un futuro. En el entorno actual en el que nos movemos, donde cada vez

hay más candidatos para un mismo puesto y con una formación muy completa, el hecho de tener contactos dentro de una empresa es un gran aliado tanto para acceder a ella desde fuera por primera vez, como para promocionar desde dentro. De este modo, ante dos perfiles similares es muy probable que se opte por aquel del cual se tiene una buena referencia, las recomendaciones de una persona con prestigio dentro de la entidad sobre un perfil concreto aportan una visión más amplia sobre el candidato y hace que la confianza en sus capacidades para un determinado puesto aumente.

El hecho de que estas redes informales, indiscutiblemente beneficiosas, puedan suponer un TC reside en que las posibilidades de acceso no son las mismas para hombres que para mujeres. Primero, hay que partir de la base de que durante muchos años los estratos más altos de las compañías han estado dominados por hombres, de modo que, de acuerdo con la cultura organizativa eminentemente masculina de la que hemos hablado en el apartado anterior, los hombres recomendaban a hombres, de forma que daba igual la cualificación que tuviera una mujer para el puesto que la fuerza de esos lazos le impedían traspasar el círculo formado por el sector masculino de la empresa. En estos círculos se comparten opiniones de aspectos como la política organizacional o los procesos de decisión. (Kanter (1.977), Metcalfe y West, (1.995), Ragins y Sundstrom, (1.989) y Simpson, (2.000) en Ribera et al, 2009).

Con respecto al acceso de las mujeres a este tipo de redes informales, algunos autores afirman la existencia de opiniones encontradas. Sostienen que, aunque antes el acceso de las mujeres a este tipo de redes era complicado y no tenían oportunidad de usarlo como una ventaja para su promoción, ahora, otros estudios más actuales esgrimen que ese aislamiento ya no es tal y que se da un ambiente más compartido entre hombres y mujeres (Selva et al , 2013). De acuerdo con esta teoría, las mujeres en la actualidad tendrían más fácil acceder a esas redes y beneficiarse de ellas, de modo que cuantas más mujeres supiesen aprovecharlas para acceder a puestos de alta dirección, más mujeres podrían ir detrás de ellas e igualmente acceder gracias a sus recomendaciones.

Si hoy en día las mujeres tienen más facilidad para establecer relaciones informales, ¿siguen estas siendo un TC que las sitúa en desventaja en el acceso a puestos directivos? Hay un sector de la doctrina que nos lleva a pensar que si, pues a pesar de la simplicidad para formar parte de este entorno informal, hay obstáculos que restringen su disponibilidad como la familia o las obligaciones en el trabajo, de modo que carecen del tiempo necesario para crear unos lazos sólidos (Chisholm-Burns et al, 2017).

Estudios recientes han confirmado que los hombres de los niveles más altos de la empresa tienen mejores relaciones informales que sus homólogas femeninas, lo que les da ventaja frente a ellas a la hora de promocionar a puestos directivos (Chisholm-Burns et al, 2017). Al estar dominadas por hombres, las redes generan mecanismos adecuados a los hombres que, a su vez, desaniman a las mujeres (Díez, Terrón & Anguita, 2006 en Molero, 2009). Con todo lo expuesto podemos afirmar que la literatura confirma que este TC sigue estando presente actualmente, aunque sea de una manera más liviana, esto puede ser peligroso porque asumir que las mujeres tienen pleno acceso a estas redes no puede ser asumir que están en las mismas condiciones que los hombres para aprovecharlas. Siguen siendo necesarias medidas que faciliten el pleno disfrute de ellas por las mujeres.

Algunas ideas para solucionar este problema nos las dan en el artículo corporativo de PriceWaterhouseCoopers titulado “La mujer directiva en España” (PWC, 2012), por un lado, dar visibilidad a las personas con talento en otras áreas y niveles de la compañía, y por otro, en el momento de organizar actividades fuera del entorno laboral, elegir aquellas que sean más inclusivas para que todos los individuos puedan sentirse cómodos a la hora de participar.

Para aclarar si este TC sigue existiendo se planteó la siguiente pregunta a las entrevistadas: ¿Haces uso de las redes informales?

De acuerdo con MARTÍN DE VIDALES este tipo de redes son inevitables, va con el ser humano establecer lazos afectivos más allá del entorno laboral, está segura de que favorecen, no obstante, advierte de que no podemos esperar que vamos a formar parte de esas redes sin más, hay que poner de nuestra parte para acceder a ellas y beneficiarnos de su utilidad. Además, resalta la idea de que ser para ser un buen directivo no basta con ser un buen profesional, sino que hay que tener dotes como la empatía y la capacidad de relacionarse.

NAVAZO RUI-WAMBA hace uso de ellas y admite que son beneficiosas tanto para mantener un buen ambiente en la empresa como para ganar confianza de cara a promocionar.

Por su parte, VALDERRÁBANO VÁZQUEZ admite no hacer uso de las redes informales, al menos no fuera del trabajo, las considera importantes, pero por su experiencia, establecerlas dentro del ámbito laboral es posible y suficiente.

Concluimos con este punto afirmando que las redes informales no suponen un TC en la actualidad, las entrevistadas han afirmado utilizarlas sin hacer alusión en ningún momento a posibles dificultades con respecto a su uso, es más, las consideran beneficiosas y promueven

su uso. En este sentido, estoy de acuerdo con las entrevistadas en que a día de hoy las relaciones sociales y el acceso de las mujeres a círculos de confianza en los que también hay hombres no presenta ninguna dificultad para ellas, de modo que aquella que quiera beneficiarse de ellas podrá hacerlo, siempre dependiendo de sus habilidades sociales, sin mayor dificultad que un hombre.

4.2.4. Regulación

Las distintas regulaciones, tanto a nivel nacional como internacional han supuesto un empuje para mejorar la situación laboral de la mujer. Conforme la sociedad ha evolucionado se han reclamado cambios y mejoras de derechos, el cambio más paradigmático se da con la Ley 11/1981, de 13 de mayo que equipara jurídicamente al marido y la mujer en el matrimonio y a partir de la cual las mujeres dejan de necesitar el permiso del marido para trabajar, o el de su padre en caso de que estuvieran solteras.

En este apartado vamos a centrarnos en legislaciones concretas sin eternizarnos en hitos como la Declaración Universal de Derechos Humanos y su reconocimiento de la plena igualdad de todos los seres humanos, para centrarnos en regulaciones más concretas y cercanas a nuestro tiempo, que nos permitan comprender de forma clara el papel que juega el marco legal en la eliminación de los TC.

Siguiendo el orden cronológico que se hace en el mencionado artículo de PriceWaterHouseCoopers sobre la mujer directiva en España (2012) vamos a analizar las regulaciones de diferentes países orientadas a la igualdad en materia laboral y a facilitar el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección.

En primer lugar, se mencionan los organismos supranacionales, en concreto Naciones Unidas y su indiscutible papel en el avance hacia la igualdad promoviendo conferencias mundiales como la IV Conferencia Mundial de Beijing de 1995 en la que se establecieron estrategias a nivel global para alcanzar la igualdad de género.

En segundo lugar, se remiten a la UE, en la que se reconoce la igualdad como uno de los principios fundamentales del derecho comunitario. En el año 2010, la Comisión europea aprueba la Carta de la Mujer, insistiendo además en la importancia de que la igualdad esté presente en el conjunto de sus políticas, en esa Carta se contemplan cinco ámbitos de actuación, siendo uno de ellos la representación de las mujeres en la toma de decisiones y puestos de responsabilidad (PWC, 2012). La resolución del Parlamento de 10 de febrero de 2019 insta a

la Comisión, al Consejo y a los estados miembro a poner en práctica medidas eficientes, especialmente mediante legislación, para promover el equilibrio entre ambos géneros en puestos de responsabilidad de las empresas fijando a su vez metas vinculantes.

A partir de estas indicaciones, los Estados Miembro han aprobado leyes de distinto alcance, siendo los países nórdicos los más comprometidos y los primeros en promover la adopción de cuotas en los Consejos de Administración, tema del que hablaremos más adelante en este mismo apartado.

En tercer lugar, si nos remitimos a España nos topamos con la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres, considerada norma base en materia de igualdad. De su contenido nos interesa poner en relieve matices como el de que las sociedades obligadas a presentar cuentas de PyG no abreviadas tenían que procurar alcanzar el equilibrio en su Consejo de Administración para 2015, situando este equilibrio en que al menos un 40% fuesen mujeres, o la obligación de desarrollar planes de igualdad entre hombres y mujeres para empresas de más de 250 trabajadores. Observamos como la primera medida, a pesar de ser importante y guardar relación con la incorporación de la mujer a puestos de mando, no es obligatoria. A día de hoy la paridad en los consejos de administración de dichas cotizadas sigue sin cotizar al alza pues el peso relativo de la mujer en dichos consejos es del 20,31%, estando España tres puntos por debajo del promedio europeo del 23,3%. Tan solo cuatro empresas Abertis, Santander, Red Eléctrica y Grifols cumplen con la recomendación de la Comisión Europea de tener al menos un 40% de presencia femenina en los puestos no ejecutivos (V Informe Atrevia, 2017).

Por último, el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas recomienda en su artículo 15 que, en aquellas empresas con un número de consejeras muy reducido, el consejo exponga las razones y propuestas para corregir la situación y que la comisión de nombramientos procure cubrir las vacantes para alcanzar el equilibrio. No obstante, aunque esta medida no es de cumplimiento obligatorio, la CNMV exige una explicación para el caso en que no se sigan estas indicaciones.

4.2.5. Cuotas

Dentro de la órbita de la regulación, las cuotas son una de las medidas para promover la igualdad en los órganos de dirección de las empresas que más controversia ha generado. Se puede decir que las cuotas tienen partidarios y detractores a partes iguales, por un lado, los hay que afirman que el sistema de cuotas permite a las mujeres acceder a puestos directivos con mayor facilidad, con la consecuente mejora de la paridad en los puestos de mando de las

empresas, y por otro, se encuentra un sector que critica el hecho de que se prescindiera de un mecanismo de selección basado en los méritos y capacidades del candidato.

Los primeros en implantar el sistema de cuotas fueron los países nórdicos, en concreto Noruega en 2003 aprobando una ley que exigía a las firmas un 40% de mujeres en puestos directivos en un plazo de 5 años (Adams & Funk, 2012). En España, la Ley Orgánica 3/2007 pedía a las compañías que trataran de alcanzar una composición en sus Consejos de Administración de al menos un 40% de mujeres para 2015 (V Informe Atrevia, 2017). Se aprecia la clara rigidez e intolerancia ante la desigualdad de Noruega frente a España.

Lo cierto es que España sigue muy a la cola de la paridad con respecto a sus vecinos europeos. Las cuotas llegaron a nuestro país con la Ley de Igualdad de 2007, y ni si quiera de forma obligatoria si no a modo de recomendación, por ejemplo, Italia, donde el sistema obligatorio de cuotas entró en vigor en 2011, cuatro años más tarde que en España, no solo el número de mujeres en los consejos de administración ha aumentado, sino que el 35% de las compañías cotizadas del país han renovado las composiciones de sus consejos. En palabras de la europarlamentaria Alessia Mosca, en 4 años el peso relativo de las consejeras ha pasado de un 3% a un 30%” (Sánchez-Silva, 2016). Sin embargo, en España, tal y como hemos mencionado antes solo cuatro empresas del IBEX 35 cumplen con las recomendaciones de la Ley Orgánica 3/2007, existiendo además una empresa de esa lista sin ninguna mujer en su consejo, CELLNEX.

Un aspecto que ya hemos mencionado es el hecho de que las mujeres directivas aportan un nuevo rango de habilidades y conocimientos que pueden tener un impacto positivo en las firmas (Brown et al. 2002 en Dunn, 2012). De modo que resulta algo confuso el hecho de que España sea de los pocos países de la UE que no se ha preocupado en dotar de eficacia estas medidas.

Es cierto que el sistema de cuotas supone el riesgo de que muchas mujeres accedan a puestos de alta dirección sin merecerlo más que un hombre que aspira al mismo cargo, de modo que sean escogidas por el mero hecho de alcanzar el cupo y no por cuestión de méritos dentro o fuera de la compañía. En palabras de John de Zulueta (PWC, 2012) “No me gustan mucho las cuotas, pero reconozco que hasta que corriges la situación, la cuota acelera el proceso y se puede eliminar cuando la situación se ha normalizado; si no el avance es muy lento”. De modo que podríamos considerar el sistema de cuotas como un primer paso hacia la paridad ante una situación estancada y sin perspectivas de cambio a corto plazo, de esta forma, la regulación de cuotas tendría un carácter meramente temporal y correctivo. Así, una vez conseguidos los

objetivos y comprendido por las empresas el valor que aportan las mujeres no habría preocupación en el hecho de que una empresa el peso relativo de las directivas fuese del 20%, porque en otras lo sería del 60%.

Hemos querido conocer la opinión de las entrevistadas sobre los posibles beneficios que podrían suponer las cuotas para las mujeres mediante la siguiente pregunta: ¿Crees necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad?

MARTÍN DE VIDALES manifiesta su completa oposición a las cuotas, no cree que sea la solución al problema, de hecho, apunta que, si prestamos atención quienes son las mujeres que forman parte de los Consejos de Administración de empresas del IBEX35, la mayoría se repite, de manera que un porcentaje obligatorio no iría necesariamente acompañado de un incremento de mujeres consejeras, ya que al final serían las mismas.

En opinión de NVAZO RUI-WAMBA, aunque es más partidaria de la meritocracia, considera que es posible que las cuotas sean la única forma de corregir la situación, de modo que podrían ser un primer paso para que las mujeres que entrasen vía cuotas creasen una dinámica que arrastrara a otras mujeres que ya accederían por meritocracia.

Para VALDERRÁBANO VÁZQUEZ, si no nos acostumbramos a ver a mujeres en puestos directivos es muy difícil que la cultura cambie, se opone a las cuotas y, por experiencia, si cuando desaparecen no continúan trabajando en la cultura para que la rueda continúe se acaba volviendo a la misma situación de antes.

De acuerdo con sus argumentos, las tres entrevistadas se oponen a las cuotas y, aunque algunas lo puedan considerar como un primer escalón necesario para entrar en una dinámica en la que nos acostumbremos a ver mujeres en puestos de responsabilidad, esto no es efectivo si no va acompañado de un cambio en la cultura organizativa de la empresa. Desde mi punto de vista, las cuotas traen consigo más aspectos negativos que positivos, pues incluso aquellas que promocionasen por méritos propios no serían valoradas por ellos. Considero que se necesitan medidas regulatorias necesarias para corregir esta situación pero con un sistema de objetivos, no mediante una medida tan radical como las cuotas, la cual no tiene efectividad por si sola.

4.3. Techos de cristal mixtos

4.3.1. *Maternidad*

Aunque la maternidad se encuentra dentro del controvertido ámbito de la conciliación de la vida personal y profesional, hemos decidido tratar ambos techos de cristal por separado al

considerar la maternidad un aspecto de la conciliación merecedor de un análisis más profundo del que haremos para el resto de factores incluidos en este ámbito, como pueden ser los ratos de ocio o el tiempo dedicado a la pareja, los cuales trataremos de un modo más general.

Un dato relevante a la hora de analizar tanto la maternidad como la conciliación a nivel general es el hecho inequívoco de que en una empresa conforme aumenta el cargo aumenta la responsabilidad, y con ella el número de horas que se invierte en el mismo y que se restan al tiempo dedicado a los aspectos personales de la vida diaria. La mayoría de las mujeres ya no conciben la idea de que su sitio esté en el cuidado del hogar, hoy tienen estudios y aspiraciones, salen más preparadas que nunca al mundo laboral y desean desarrollar una carrera profesional en aquello que les gusta. A su vez, muchas de ellas, al igual que ocurre con los hombres, quieren formar una familia y tener una vida de calidad fuera de lo profesional, no obstante, esas aspiraciones que son similares para hombres y mujeres se topan con situaciones desiguales en el ámbito profesional que dan lugar a techos de cristal que una vez más frenan a las mujeres que aspiran a puestos de trabajo ambiciosos, pues en línea con lo que decíamos al principio, cuanto más ambicioso sea el puesto, más tiempo y energía tendrás que invertir en él, y menos tiempo dedicarás a tu vida personal. Mención aparte merece el aspecto de la movilidad geográfica que requieren algunos puestos de trabajo y que muchas mujeres descartan por completo. Por todo lo expuesto, compatibilizar el espacio doméstico con el laboral es uno de los factores principales para explicar la baja presencia de las mujeres en puestos de mando y de toma de decisiones. (Instituto de la Mujer, 1.990; Davidson y Cooper, 1.992; Greenhaus y Parasurarnan, 1.999 en Ribera et al, 2009).

Si nos remitimos al tema ya tratado de los roles de género, nos encontramos con que muchas mujeres interiorizan la maternidad y la asumen como un “deber” prioritario (Ribera et al, 2009). No obstante, aunque la maternidad sigue siendo considerada como una parte esencial de la vida de las mujeres, los relevos generacionales ponen de manifiesto que el peso de este TC es cada vez menor (Ribera et al, 2009), esto es evidente si comparamos la generación actual con la generación de nuestras abuelas, y como la mentalidad tanto de hombres como de mujeres con respecto al rol que esta última ha de desempeñar en la pareja ha evolucionado mucho hasta el día de hoy.

A pesar de cómo ha evolucionado la sociedad y del cambio de mentalidad sobre el rol que deben asumir las mujeres, varios autores aseguran que a la hora de dar preponderancia a los roles familiares o a los profesionales, lo más seguro es que las mujeres le den menos

importancia al trabajo en favor de la familia y que los hombres lo hagan a la inversa (Cleveland, Stockdale, Murphy (2.002) en Ribera et al, 2009). Además, las mujeres con hijos tienen menos tendencia a participar en el mercado laboral que las que no los tienen, y las que lo hacen lo hacen por menos horas, justo la tendencia contraria de lo que ocurre en el caso de los hombres (Ribera et al, 2017). Extraemos de estos autores la conclusión de que la radical diferencia en la balanza que hombres y mujeres hacen de su vida personal y profesional contribuye de forma inequívoca a la formación del TC.

En este punto cabe preguntarse, si esta barrera en el crecimiento profesional de las mujeres viene autoimpuesta por ellas mismas y su preferencia por el cuidado del hogar o, si por otro lado, se trata de una preferencia obligada por las dificultades externas que impiden a la mujer conciliar estos dos aspectos de su vida. Como hemos mencionado, más responsabilidad implica más horas de trabajo, si las mujeres renuncian a esas responsabilidades antes de llegar a puestos de mando y, por tanto, dedican menos horas a su trabajo, tendrán claramente menos posibilidades que sus homónimos masculinos los cuales, en su mayoría, no se plantean abandonar, aunque sea parcialmente, su carrera profesional en un momento decisivo para su futuro.

Según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (2016), la edad media a la que las mujeres tienen hijos en España son los 31, 99 años, es decir, casi 32, número que desde que se tienen datos, año 1975, no ha parado de crecer. Estos datos suponen que el momento de máxima fertilidad coincide con el del máximo desarrollo profesional, de modo que se convierte en una desventaja para las mujeres en la carrera hacia puestos directivos (Selva et al, 2013). Si tal y como hemos expuesto los hombres no se plantean abandonar su carrera profesional por el hecho de tener hijos las mujeres salen claramente perjudicadas de esta situación.

Pero, ¿es este TC de cristal una barrera interna por el hecho de ser autoimpuesta por las mujeres? El concepto de familia y como esta se organiza ha cambiado sin que estos cambios se hayan reflejado en las responsabilidades asumidas por las mujeres, de modo que el incremento de las mujeres que acceden a la vida socio-productiva no se ha visto correspondido por sistemas de corresponsabilidad social y familiar, de ahí que una gran parte de ella opten por una vida laboral más discontinua (Selva et al, 2013). Las mujeres están preparadas académicamente para asumir nuevas responsabilidades y enfrentarse a puestos exigentes como lo es ser un cargo directivo, no obstante, las circunstancias fuera del entorno laboral se

mantienen invariables y esto avoca a muchas mujeres a tomar decisiones que no son las que le gustaría, como es el descuidar la carrera profesional, pero que ven necesarias para sostener su vida personal y el cuidado de los hijos. Términos como *sobrecarga de rol* y *conflicto de rol* se usan para describir las múltiples tareas que una mujer asume al tratar de compatibilizar varios roles incluidos dentro de la llamada triada de la maternidad, familia y trabajo, esta presión genera en la mujer sentimientos encontrados respecto de sus objetivos y prioridades. El hecho de que este TC sea provocado por factores tanto internos de las propias mujeres, como externos por las pocas facilidades para conciliar lo convierten en un TC de carácter mixto.

Para entender mejor este TC hemos lanzado la siguiente pregunta a las entrevistadas: ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre?

Las tres directivas coinciden en que no es nada fácil ser madre y trabajadora en la sociedad actual, y aluden un problema de excesivo “presentismo” en la empresa española, es decir, de pasar horas y horas en la oficina muchas veces de forma improductiva porque está mal visto irte pronto a casa. Afirman que las reducciones de jornada, que de por sí perjudican la carrera profesional de las mujeres, no serían necesarias si nos rigiésemos por unos horarios más racionales como pasa en el resto de Europa. En opinión de VALDERRÁBANO VÁZQUEZ, va a llegar un momento en el que, al coincidir el punto clave de la vida laboral de una mujer con el momento de tener hijos, las mujeres van a dejar de querer ser madres y esto, a la larga, es un problema para la sociedad. Además, de acuerdo con MARTÍN DE VIDALES, en España no existe el convencimiento en las mujeres de que la familia y los hijos no son cosa exclusivamente suya, lo que refuerza la idea de que también las mujeres se autoimponen este TC.

Concluimos que sin ninguna duda la maternidad es un TC para la mujer que quiere desarrollar su carrera profesional en una empresa situada en España, además, podemos afirmar que viene dado tanto por circunstancias internas de la propia mujer, que inconscientemente asume como suyo el rol de la maternidad, como por factores internos como los irracionales horarios españoles que, como veremos a continuación, no solo dificultan la compaginación con la maternidad sino también con la vida personal. Pienso que se trata del TC sobre el que se deben tomar las medidas más urgentes, si no hay conciliación, al final las mujeres tendrán menos hijos o ni siquiera los tendrán, con las consiguientes consecuencias negativas que esto supone para la demografía de un país.

4.3.2. Conciliación de la vida personal y profesional

Tal y como hemos mostrado en el apartado anterior, la conciliación de los aspectos de la vida personal y profesional no son fáciles y menos para las mujeres, acceder a los puestos de alta responsabilidad y mantenerse en ellos supone sacrificar otros aspectos importantes del ámbito personal, hecho que muchas veces convierte el ascenso a puestos de dirección en un triunfo con un toque amargo después de un largo camino no exento de impedimentos.

Aunque muchos argumentos de este TC coinciden con el de la maternidad, vamos a tratar de agruparlos y explicarlos de forma que no resulte repetitivo. Además, nos parece importante tratar este punto desde un punto de vista distinto al de la maternidad por el hecho de que la vida de las mujeres no se reduce a tener hijos y menos hoy en día, la vida de una mujer incluye planos adicionales como son formarse académicamente incluso cuando ya se está inmersa en el mercado laboral, crecer como persona fuera del ámbito laboral, dedicar tiempo a la familia en general, tener una pareja, hacer deporte, tener aficiones, en definitiva, la vida de una mujer, como ocurre con la de los hombres, se compone de diferentes dimensiones que permiten alcanzar una vida plena y que, por su puesto, va mucho más allá del ámbito laboral.

El ámbito personal de una mujer fuera del trabajo lo podemos dividir en dos, por un lado, las responsabilidades, y por otro el ocio. En las responsabilidades se incluiría principalmente la familia, no solo los hijos, sino por ejemplo otros familiares que también estén al cargo. Este ámbito de las responsabilidades se ha llegado a denominar como *sticky floor* o suelo pegajoso, este término trata de definir todo lo que recae en términos de cargas afectivas, emocionales y de horarios, exclusivamente sobre las mujeres y que les obstaculiza la plena o parcial incorporación al mundo profesional (Carosio, 2010 en Selva et al, 2013). Este suelo pegajoso se caracteriza por frenar el desarrollo profesional de las mujeres, el ámbito privado reclama la mayor parte de su tiempo lo que también juega en su contra a la hora de establecer relaciones informales en el trabajo, algo que como ya hemos visto es esencial de cara a acceder a puestos de especial relevancia como lo son los puestos directivos (Selva et al, 2013).

En muchas ocasiones, ante las dificultades para combinar la vida personal y profesional, las mujeres deciden soltar peso en el ámbito laboral interrumpiendo sus carreras profesionales o escogiendo trabajos a tiempo parcial (Bowles & McGinn, 2005 en Rincón et al, 2017), esto se debe en gran parte a que, como ya hemos contado en el epígrafe de la maternidad, las mujeres dan más prioridad al ámbito personal que los hombres y, por tanto, son las primeras en plantarse la posibilidad de tomarse un descanso. Por su parte, las mujeres que deciden retomar su trabajo

tras una interrupción se encuentran con dificultades que les hacen plantearse si volver merece la pena o no, como por ejemplo situaciones en las que se ven obligadas a aceptar un trabajo con peores condiciones que su puesto anterior y que complica mucho las posibilidades de promoción (Belkin, 2003; Ehrlich, 1989; Nieva & Gutek, 1981; Wadman, 1992 en Rincón et al, 2017).

La otra cara de la moneda la ocupan las mujeres que, aun sabiéndose capaces para aspirar a un puesto directivo, rechazan esa promoción para evitar las trabas que este puesto de especial exigencia pueda suponer para su vida personal (Chinchilla, Poelmans y León, 2005 en Ribera et al, 2009). Las mujeres tratan de combinar ambas vidas la mayoría de las veces sin éxito, pues en esa combinación siempre se acaba sacrificando una en pro de la otra, de modo que la falta de facilidades una vez más les obliga a hacer malabares para combinar ambas vidas para acabar descuidando su trabajo y con ello su desarrollo de cara a puestos de mayor responsabilidad.

Para conocer que opinión tienen las entrevistadas sobre este TC les hemos hecho la siguiente pregunta: ¿Consideras que estás sacrificando aspectos de tu vida personal para llegar más lejos en lo profesional?

Todas afirman que sí, entienden que siempre vas a tener que sacrificar parte de tu vida personal tengas el trabajo que tengas, la culpa de que el sacrificio sea excesivo en algunos casos, se la vuelven a atribuir a los horarios españoles, no obstante, a diferencia de lo que ocurre con la maternidad, aquí afirman que el sacrificio es el mismo para hombres que para mujeres. Por sus testimonios deducimos que ninguna ha sacrificado parte de su carrera profesional por la personal, sino que ha sido a la inversa, dejando de ir eventos sociales como bodas o cenas con amigos porque, además, de acuerdo con VALDERRÁBANO VÁZQUEZ, “el poco tiempo que tienes lo dedicas a tu familia”.

Como conclusión, esto no se podría considerar del todo un TC, ya que los hombres también lo sufren y, de acuerdo con lo expuesto por las entrevistadas, no obstaculiza su vida profesional porque nunca lo ponen como prioridad ante ella. A mi parecer, el hecho de que no suponga un TC no significa que no sea necesario tomar medidas al respecto, tener tiempo para desarrollar tu vida personal también es necesario y es un derecho que todo trabajador debería tener.

5. CONCLUSIONES

Tras el exhaustivo análisis de los que al principio presentamos como posibles TC de acuerdo con la literatura más reciente y de acuerdo con las opiniones de las entrevistadas, hemos podido

comprobar que las afirmaciones sobre el carácter cambiante de los TC son ciertas y a partir de esta confirmación extraemos las siguientes conclusiones:

- I. De los techos analizados, aquellos que a pesar de ser mencionados por la literatura reciente como existentes podemos entender como obsoletos de acuerdo con nuestra investigación son: (i) el estilo de liderazgo, al menos en relación al género, es decir, si el estilo de liderazgo de una mujer supone un obstáculo para ella a la hora de acceder a un puesto directivo esto no es porque su estilo de liderazgo sea femenino si no porque este no se adecúa a la exigencia del puesto, de modo que, habrá otras mujeres con estilos diferentes que si puedan optar a ese cargo, independientemente de su género; (ii) las políticas de recursos humanos, en este caso el TC no son las políticas en sí sino la subjetividad que existe cuando ante una terna de candidatos a promocionar a un puesto directivo existen lazos de confianza con algunos de ellos, de modo que se verán favorecidos, hasta ese punto, todos conocen cuáles son objetivos a conseguir para promocionar cada periodo; (iii) las redes informales, hemos podido confirmar como las mujeres no tienen problema para beneficiarse de ellas y establecer lazos de confianza a través de su uso, de este modo y en relación con el TC anterior, podemos afirmar que, llegado a u punto, una mujer también podría beneficiarse de la subjetividad de los lazos de confianza para obtener un puesto directivo; (iii) la vida personal, si la desvinculamos de la maternidad nos encontramos con que, en principio, no supone un TC porque las mujeres en general no le dan prioridad frente a su trabajo, prefieren sacrificar cenas, bodas y demás eventos sociales en beneficio de su carrera profesional, de tal forma que no podemos considerarla como un TC en sí misma, en todo caso al revés, podríamos pensar que es el trabajo el obstáculo que impide una vida personal plena.

- II. Con respecto a los TC que aún existen, pero han perdido intensidad con el paso del tiempo nos encontramos con: (i) los prejuicios, podemos concluir en este caso que el transcurso de los años y el modo de educar a las nuevas generaciones ha influido mucho en la visión que hoy tiene la sociedad sobre la capacidad de las mujeres de asumir un cargo directivo, de modo que, aunque aún quedan pasos que dar y en algunos casos este TC siga suponiendo una piedra en el camino profesional de algunas mujeres, entendemos que se trata de un TC de intensidad baja y abocado a la desaparición; (ii) el conflicto de rol, de acuerdo con la literatura y lo expuesto por las entrevistadas podemos determinar que, aunque aún pueden existir mujeres que asumen rasgos

típicamente masculinos para poder verse legitimadas en su entorno laboral, actualmente estas no necesitan abandonar su rol femenino para poder sentirse seguras en un cargo directivo, de modo que, podemos afirmar que este TC ha perdido bastante intensidad con respecto a la época en que la presencia femenina en cargos directivos era casi inexistente.

- III. En el bloque de los TC que se mantienen con fuerza en la actualidad tenemos: (i) la cultura organizativa, el motivo de la resistencia de este obstáculo es el hecho de que la cultura patriarcal es algo interiorizado en nuestra sociedad y es muy difícil cambiar algo con lo que has crecido, es cultural, su arraigo es similar al de los prejuicios, la diferencia es que los prejuicios son más visibles y, por tanto, más fáciles de derribar, en cambio, la cultura organizativa es mucho más abstracta y genérica y esto hace muy complicada la tarea de cambiarla; (ii) la maternidad, podemos afirmar que se trata de la barrera más fuerte con la que se encuentran las mujeres, las entrevistadas coinciden en que las posibilidades de conciliación en España son prácticamente nulas y que las carreras profesionales de las mujeres avanzan, con mayor o menor dificultad, al mismo ritmo que las de los hombres hasta que se quedan embarazadas, a partir de ese momento, las bajas por maternidad y, en mayor medida, las reducciones de jornada, hacen muy complicada una carrera profesional satisfactoria.
- IV. Mención aparte merecen las cuotas. Estas son recibidas con rechazo por la mayoría de las mujeres, las cuales prefieren promocionar por méritos propios, no obstante, tanto la literatura como las entrevistas han puesto en relieve la posibilidad de que las cuotas sean consideradas como un primer paso para establecer una dinámica de arrastre de las mujeres en puestos directivos sobre aquellas que quieran acceder a ellos, es decir, se trata de que las cuotas sirvan para llegar a una situación que a día de hoy no está normalizada, como es ver una paridad de géneros en los puestos directivos, de forma que, una vez creada esa normalidad, sería mucho más sencillo para las mujeres promocionar por méritos propios. No obstante, es necesario resaltar que esa normalidad es una creación artificial, de manera que su efectividad sería nula si no se acompaña de medidas de concienciación complementarias.
- V. Nos gustaría destacar un TC que todas las entrevistadas han mencionado y que no aparece en la literatura revisada o, al menos, no con la importancia que merece. Se trata

de los horarios españoles y la cultura del presentismo. Las extensas jornadas laborales de las empresas españolas, de las que, salvo excepciones, rara vez se sale antes de las siete de la tarde, hacen imposible la conciliación tanto de la vida familiar como de la personal, de tal forma que si los horarios fuesen más racionales y europeos no harían falta medidas como las reducciones de jornada porque la hora de salida no dificultaría la conciliación.

- VI. Mi opinión general sobre los TC es que es preocupante que a día de hoy se siga hablando de ellos, en una sociedad tan desarrollada como la española, donde tanto hombres como mujeres tienen acceso a la misma educación es casi imperdonable que sigan siendo necesarias medidas para eliminar estos obstáculos. Queda bastante claro que se trata de un problema social cuya principal solución es una educación libre de prejuicios. A mi juicio, los TC van a tardar muchos años en desaparecer por completo, hemos podido comprobar que algunos como la cultura organizativa están muy enraizados en el entorno empresarial, de modo que, además de tomar medidas para eliminarlos, no debemos descuidar ninguno de ellos para evitar que puedan volver a coger fuerza.

6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado es de naturaleza descriptiva y carácter confirmatorio. Durante su elaboración se han descubierto nuevas líneas de investigación que no han sido abordadas por no formar parte del objetivo de la misma pero cuyo estudio sería interesante. Entre ellas cabe destacar.

- I. Medidas para eliminar los Techos de Cristal existentes
- II. Análisis en profundidad de los conceptos relacionados con el término Techo de Cristal que definíamos y explicábamos brevemente en el epígrafe “3.3. Conceptos relacionados” y cómo lo complementan.
- III. Estudio de las medidas aplicadas por otros países de cultura similar a la española en los que la paridad en los puestos directivos ya es una realidad, y su posible aplicación en España.
- IV. Formas para cambiar la cultura española del presentismo y evolucionar hacia unos horarios más racionales.

- V. Techos de Cristal en Europa, una comparativa de los obstáculos con los que se encuentran las mujeres a la hora de acceder a puestos directivos en Europa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter?. *Management science*, 58(2), 219-235.
- Aguiar-Bustamante, M., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Ayuso, V. M. (2016). *Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35* (Doctoral dissertation, UNED).
- Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 332-337.
- Barberá Heredia, E., Ramos López, A., & Candela Agulló, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2014). *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway* (No. w20256). National Bureau of Economic Research.
- Carli, L. L., Alawa, L., Lee, Y., Zhao, B., & Kim, E. (2016). Stereotypes about gender and science: Women ≠ scientists. *Psychology of Women Q*
- Cemborain, E. E. (2007). Techo de cristal y escalera de cristal en las cooperativas de Mondragón. Participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas. *October 22-25*.
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., k, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.
- Colomer Revuelta, C., & Peiró Pérez, R. (2002). ¿Techos de cristal y escaleras resbaladizas?: Desigualdades de género y estrategias de cambio en SESPAS. *Gaceta Sanitaria*, 16(4), 358-360.
- Consultora de Comunicación ATREVIA, Las mujeres en los Consejos del IBEX 35, V Informe, 2017.

Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.

Cuevas, J. G., & Gutiérrez, M. J. R. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía mundial*, 18, 381-392.

de Anca, C., & Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38).

de Luis Carnicer, P., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & Vela Jiménez, M. J. (2007). La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 33-53.

Delgado, M. L., Sola Martínez, T., & Cáceres Reche, M. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación y Educadores*, 10(2), 177-194.

Dunn, P. (2012). Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 557-570.

EIGE. (2018). *EIGE | European Institute for Gender Equality*. Available at: <http://eige.europa.eu/>

Ezzedeen, S. R., Budworth, M. H., & Baker, S. D. (2015). The glass ceiling and executive careers: Still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development*, 42(5), 355-369.

Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé (Santiago)*, 18(2), 51-64.

González Tirados, R. M. (2010). El problema de género en las estructuras empresariales españolas del siglo XXI. *Información Comercial Española*, (852), 113-126.

Guil Bozal, A. (2016). Techos universitarios de cristal blindado. *Investigaciones Feministas*, 7(2), 25-39.

Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399.

Kranc, J. (2013). Cracking the glass ceiling. *Financial Executive*, 29(5), 14-16.

La mujer directiva en España, PriceWaterhouseCoopers, 2012.

- Molero, F. (2009). Mujer y liderazgo en el siglo XXI. Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad. *Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades*, Proyecto 22/05.
- Molina, M. J. C., & Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales*, 28(124), 87-105.
- Morffe, I. M. G., & García, K. R. (2006). Liderazgo y enfoque de género. *Folleto Gerenciales*, 10(12).
- Núñez Domínguez, T., & Estebaranz García, A. (2014). Liderazgo y ciudadanía empresarial: Qué podemos aprender de las mujeres líderes en las empresas andaluzas.
- Orjuela, B. C. M., & Gómez, C. E. V. (2015). Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos. *Panorama*, 8(15), 59-79.
- Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Pérez, C. M. D. (2009, April). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 133-142).
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386.
- Rivera, S. P. (2014). Liderazgo y mujer. *Dedica. Revista de educação e humanidades*, (6), 273-283.
- Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Sánchez Fernández, R. (2013). Políticas de igualdad de género: una visión comparada de España y Francia.
- Sánchez-Silva, C. (29 de mayo de 2016). La “cuota rosa” moderniza las empresas europeas. El País. Available at: <https://elpais.com/>
- Selva OLIDI, C., Pallarès Parejo, S., PADILLA, S., & Angel, M. (2013). ¿ Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho*, 13(1), 75-88.
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*, 17(5), 458-474.

Torres, F. C., Ortiz, J. E. P., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8(1), 183-193.

Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452-478.

Wilson, E. (2014). Diversity, culture and the glass ceiling. *Journal of cultural diversity*, 21(3), 83.

ANEXOS

8.1 Anexo I: Entrevista Mónica Martín de Vidales

Nombre: Mónica Martín de Vidales

Cargo que ocupa: Codirectora del departamento mercantil de Garrigues

Número de personas a cargo: 325

Número de años total en cargos directivos: 17

1. ¿Cómo han evolucionado los prejuicios sobre las capacidades de dirección de las mujeres desde tu incorporación al mundo laboral?

Pues ha debido de evolucionar enormemente, porque cuando yo empecé en el mundo laboral en el año 1986 las mujeres eran bastante poco habituales por no decir inexistentes. Ahora, te puedo asegurar que en los últimos años te encuentras con mujeres asistiendo a reuniones, directoras, asesoras jurídicas, mujeres en recursos humanos, en áreas de responsabilidad social, asesoras financieras, es decir, la presencia de las mujeres claramente ha mejorado en los puestos de dirección de todas las empresas yo creo que con carácter general, otra cosa es que la mayoría sigan siendo hombre, pero yo creo que sí que hemos avanzado.

Pienso que a priori no hay prejuicios, porque nadie te los va a reconocer, lo que pasa es que en la práctica deben existir porque si no se explica la situación que hay, tampoco vas a encontrar ningún sesgo que te permita intuirlos, te hablo de las empresas grandes y medianas que son en las que yo me muevo, y en ninguna te van a admitir que discriminen de ninguna manera a las mujeres en los cargos directivos.

- 1.1. ¿Crees que las mujeres tienen prejuicios hacia sí mismas?

Mas que prejuicios, creo que lo que hay son muchas mujeres a las que a priori les provoca cierta inseguridad, y de alguna forma y especialmente en los años en los que deberías progresar más que son justo los años que coinciden normalmente con la maternidad y el crecimiento de los hijos, de modo que a veces alcanzas unas zona de comfort y se te hace más cuesta arriba, si además de estar preocupada por todo esto encima tienes que estar preocupada por destacar más, a lo mejor has alcanzado un puesto de dirección, no de máxima dirección pero un puesto de responsabilidad en el que estas cómodo, no te vas a pegar por él. Estamos hablando de mujeres universitarias, que vengan de una clase media, entendiendo como esto la clase media amplia no la clase media alta, gente acostumbrada a ver que las mujeres trabajan, en otro tipo de mundo

no te sé decir, las inmigrantes no tengo ni idea, pero a nivel nuestro, es decir, gente que ha hecho una carrera, las mujeres españolas del 95 hasta ahora estamos acostumbradas en nuestro sector a querer crecer y querer aprovechar tu vida profesional, pero llega un momento en el que no te matas ni te pegas porque te pillas en un momento en el que tienes otras preocupaciones.

Voy a ser muy atípica, pero por la experiencia del despacho, lo que no existe en España, no sé en el resto del mundo, creo que en Alemania es mucho peor, lo que no existe es el convencimiento en las mujeres de que la familia y los hijos no son cosa exclusivamente nuestra, es decir, si yo me empeño en que yo como madre tengo que tener hijos, tenerlos no tengo más remedio que tenerlos yo, eso está claro, pero si soy yo la que tiene que bañar al niño, la que tiene que ir con el niño al médico, la que tiene que ir a las reuniones del colegio, la que tiene que hacer los deberes con el niño, y no me ocupo, ni nos ocupamos en pareja de compartir eso es que al final es inviable. Yo conozco muchas mujeres que me han dicho “es que yo necesito dedicarle tiempo a mis hijos” y digo, ¿y por qué tu y no tú pareja?, se sienten responsables.

2. ¿Cómo es tu forma de dirigir a tus subordinados en comparación con tus homólogos masculinos?

Yo creo que claramente es diferente, lo que pasa es que no creo que sea diferente porque soy mujer y él hombre, creo que también es diferente de otras mujeres que dirigen departamentos en Garrigues, por ejemplo, la responsable de laboral es otra chica y creo que lo dirige de manera diferente. Yo creo que en la dirección tienes básicamente las mujeres que intentan hacer como los hombres y pienso que se equivocan porque se vuelven a lo mejor de un perfil estereotipado más agresivo, de las mujeres que somos como somos o hacemos lo que hacemos por ser como somos, es verdad que normalmente la generalidad de las mujeres suele ser más intuitiva, escucha mucho más, más respetuosa, tienen un perfil más integrador, pero yo creo que esto es consecuencia de lo que hablábamos del rol, es decir, si tu estás acostumbrada a que esas cosas pasan y te pueden pasar a ti pues te sale natural preguntar “oye necesitamos esto para el lunes, ¿lo vas a tener?”, y normalmente pues no les cuesta decirte “oye me viene fatal porque he quedado hoy a las siete que tengo tal”, a lo mejor con los hombres se cortan más porque piensan que va a ser negativo para ellas contarle esto. Aun así, no sé si de verdad somos diferentes en la forma de liderar o es que como venimos de experiencias distintas necesariamente actuamos de manera distinta

3. ¿Cómo ha cambiado tu personalidad y la forma de relacionarte en tu entorno laboral desde que ostentas un cargo de dirección? ¿Consideras que tiendes a comportarte como lo hacen tus compañeros directivos?

Que cambie es inevitable, desde el momento en el que tienes un puesto de responsabilidad y que, por tanto, tienes que tomar decisiones que antes no tenías que tomar, la gente evidentemente te trata de manera diferente, es lógico, tú no tratas de la misma manera a quien es tu jefe de quien no lo es, es inevitable que cambies porque eres tú el que tienes que decidir y te encuentras teniendo que hacer cosas que a lo mejor en otro momento hubieras dicho “que las haga otro”.

Algunas mujeres asumen rasgos típicamente masculinos, te diría que hace años esto era lo normal, te hablo de hace 15 o 20 años, cuando te encontrabas a una mujer directiva normalmente tenía unos rasgos de comportamiento y de ejercicio de la dirección muy agresivos, normalmente incluso más que los de los hombres, yo creo que cuanto más insegura te sientes o cuanto más piensas que no te van a hacer caso y que piensas ¿cómo hago yo aquí para imponerme?, esto te lleva a tomar una posición más militar, pero yo creo que lo haces conscientemente para que te respeten y esas mujeres se hacen al carácter del hombre, pero no necesariamente luego tiene que ser así. Sin embargo, creo que esto pasa cada vez menos, como hay más mujeres ocupando cargos directivos, aunque todavía nos quede muchísimo por ocupar, yo creo que poco a poco todo se va normalizando y es más raro, aparte que es cierto que el estilo de los hombres también ha evolucionado mucho, es más, hay muchísimas organizaciones que rechazan el típico prototipo masculino, hace años en las negociaciones de los contratos se alzaba la voz, daba un puñetazo, se levantaban de la mesa... y eso ahora es imposible.

4. ¿Cómo sería el proceso de selección de personal ideal? ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en general son transparentes?

En los despachos de abogados grandes como en el que estoy yo no me cabe ninguna duda de que la contratación es igual en hombres y mujeres, es más, te reconozco que son más mujeres que hombres los que entran al principio, en los juniors recién licenciados te diría que fácilmente puedes contratar un 55% de mujeres y un 45% de hombres, aunque depende de los años, pero todo el mundo sabe perfectamente que no hay ninguna discriminación en la contratación. En el futuro la gente sabe lo que hay que hacer para poder crecer y promocionar en el despacho, lo saben perfectamente, lo que ocurre es lo que te comentaba antes, que llega un momento en el que necesariamente tú, eres la mujer y hay una cosa que no puedes evitar que es la baja por

maternidad, los hombres pueden compartirla una temporada, pero eso no lo hace nadie, entonces al final te vas casi 5 meses y tras ellos te cuesta volver a engancharte. Pero el gran problema no es la maternidad sino las peticiones de reducción de jornada, porque progresas, pero no lo haces igual que alguien, sea hombre o mujer, que no tenga reducción de jornada. El otro día en una reunión una señora que supongo sería del Ministerio de Igualdad comentó que alrededor de las 35.000 reducciones de jornada que se habían pedido en Madrid en el año 2017 o 2016, solo 1.200 eran hombres, o sea que sistemáticamente el 99” de las reducciones las piden las mujeres. Estoy de acuerdo con que, si nuestro horario fuera de nueve a seis o de ocho a cuatro o más europeo harían falta menos reducciones de jornada, pero eso no lo podemos cambiar, al menos a nivel empresa, por ejemplo, un despacho de abogados no puede ir al revés que las empresas, o todas las empresas del país cierran a las seis de la tarde o nosotros nos aguantamos.

5. La cultura organizativa de las empresas se ha caracterizado durante muchos años por ser eminentemente patriarcal, ¿cómo consideras que es esta cultura hoy en día?

No sé la cultura, te comento lo mismo que antes, culturalmente haces una encuesta y la respuesta va a ser que no, en la práctica es diferente, en la etapa de crisis si se podría proteger un puesto de trabajo se protegía el del hombre, si te tienes que ir a trabajar a Australia porque es dónde hay trabajo, el que se va es el hombre y la que deja su trabajo para irse es la mujer. En la época de crisis yo he oído a gente decir que si las mujeres no trabajaran habría trabajo para todos los hombres y, por lo tanto, al menos todas las familias tendrían una persona trabajando, es decir, yo veo a mis amigas y compañeras de profesión que son capaces de irse por ejemplo a Estados Unidos por su marido, y esto está fenomenal pero tú dejas lo que tienes aquí y te vas con él, cuando si hablamos de hombres que hayan ralentizado su carrera por la de su mujer, yo conozco...no conozco directamente.

6. ¿Haces uso de las redes informales?

Si que creo que importa el contacto social en general, tanto en vertical como en horizontal, tanto para que tus jefes te conozcan a ti, como para tú conocer a tus subordinados, como para conocer a tus colegas yo creo que el trato es fundamental, no te digo que te vayas todos los fines de semana, ni evidentemente vas a poder hacer amigos de verdad en un número enorme, pero sí que creo que es inevitable, es humano el tener una buena relación, irte a tomar algo con ellos, el conocer su vida personal, yo creo que claro que sirve, si llegas como yo llegué a Telefónica que me contrataron directamente eso es diferente, pero si vas progresando en tu

carrera profesional yo creo que favorece salvo que seas una torpe social, no digo que lo provoques, tiene que salir natural, te tiene que interesar. Tiene que haber un interés por tu parte, no te va a llegar por ciencia infusa el que te conozcan y sepan lo que vales profesionalmente, y es que el ser directivo no es solamente ser un magnífico profesional, tienes que tener empatía, no estoy hablando de hacer la pelota, sino relacionarse uno de forma natural e interesarse por los demás.

7. ¿Crees necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir esta situación de desigualdad?

Yo no creo en las cuotas, a mí personalmente me molestaría mucho que me dijeran que tengo que ir a un Consejo porque soy mujer, esta fórmula en mi opinión es dar martillazos, ¿por qué no un tercio de extranjeros?. Soy completamente contraria a la imposición obligatoria en el tema de género, tú no puedes empeñarte en que la mitad de tu empresa sean mujeres, igual que habrá empresas en el que el 100% sean mujeres y no me voy a empeñar en que echen a la mitad para que haya mitad de hombres. Yo creo que eso se tiene que conseguir no porque tu obligues a que el 40% sean mujeres, sino porque de verdad tomes medidas para conseguir que las mujeres quieran llegar a eso, al final mira quienes con las consejeras de cada empresa del IBEX35 y fíjate en cuantas se repiten, utiliza el dinero que vas a gastar en que el 40% de las mujeres sean consejeras en obligar a los hombres a que sean ellos los que se cojan al reducción de jornada, verás como el tema cambia, prefiero esa medida a la de que el 40% sean mujeres.

8. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre?

Es muy complicado, los colegios cada vez piden más colaboración de las familias, realmente necesitas ayuda, u os “apañáis” entre los dos, o necesitas alguien que te ayude o un colegio que se adapte a lo que tu quieres, no es fácil, si el niño sale del colegio a las cinco de la tarde y tu no llegas hasta las diez de la noche, necesitas a tu pareja a o a una cuidadora. La culpa de la mala conciliación la tienen los horarios españoles.

9. ¿Consideras que estás sacrificando aspectos de tu vida personal para llegar más lejos en lo profesional?

Sin ninguna duda, tanto mujeres como hombres, si te empeñas en estar al máximo nivel, seas médico, periodista o abogado, sobre todo en las profesiones liberales, si ninguna duda que sacrificas, yo la palabra sacrificio la entiendo por la preponderancia que tú, dentro de tu escala de valores, das a una cosa frente a otra. Yo he tenido épocas que no he podido ir ni a bodas ni

a fiestas, te puede tocar y claro que sacrificas y que pierdes oportunidades, sigues teniendo amigos, yo tengo familia, estoy casada, mis hijos me adoran, pero claro que hay otro tipo de vida más fácil. Al final tanto hombres como mujeres dejan cosas por el camino, igual que el día que dejaste de estudiar medicina por estudiar derecho, ese día elegiste y empezaste a descartar cosas.

10. ¿Cuál te parece la barrera más intensa a la que se enfrentan las mujeres que quieren acceder a un cargo directivo?

Yo creo que el mayor problema que tenemos es el horario español, la forma de trabajar que tiene la empresa española, unidos al hecho, no sé si es cultural, personal o educacional, de que son las mujeres las que asumen como propia la responsabilidad de todo lo que sea distinto al trabajo.

8.2. Anexo II: Entrevista Elena Valderrábano Vázquez

Nombre: Elena Valderrábano Vázquez

Cargo que ocupa: Directora Global de ética corporativa y sostenibilidad en Telefónica

Número de personas a cargo: 25

Número de años total en cargos directivos: 15

1. ¿Cómo han evolucionado los prejuicios sobre las capacidades de dirección de las mujeres desde tu incorporación al mundo laboral?

Muy poco, sigue habiendo prejuicio sobre las capacidades de las mujeres, de hecho, toda la polémica que hay ahora viene porque en el fondo todavía hay un rechazo. Los sesgos vienen de dos formas, por un lado, es la propia mujer que a veces cree que no puede realizarlo y, por otro, los hombres no dejan de ser un núcleo de poder al que todavía cuesta acceder.

2. ¿Cómo es tu forma de dirigir a tus subordinados en comparación con tus homólogos masculinos?

Ni todos los hombres son iguales ni todas las mujeres tampoco, lo que pasa es que llevamos muchos años de liderazgo masculino muy basado en el presentismo y en la confianza, el tema de confianza no creo que cambie porque al final los puestos de liderazgo siempre se los quieres dar a gente de tu confianza, sí que creo que hay un liderazgo masculino pero que está muy aposentado en los prejuicios. Creo que es un tema histórico y cultural, al estar la mujer en casa el hombre estaba más tiempo en la oficina, por lo que se ha fomentado una cultura de presentismo, pero creo que esto es tan cambiando porque no todos los hombres quieren estar doscientas horas en la oficina.

No creo que las mujeres sean más transformacionales y los hombres más transaccionales, esta historia de que las mujeres son más responsables, más hormiguitas y se preocupan más por las personas es cierta pero hay mujeres que lo son y hay otras que no, y con los hombres igual, sí que hay más un tema cultural y generacional, es decir, desde que se incorpora la mujer al trabajo tienes que pensar más en medidas de conciliación, cosa que antes no porque el hombre no tenía que preocuparse de nada de la casa, pero es un tema histórico-cultural, no creo que sea nada de género.

3. ¿Cómo ha cambiado tu personalidad y la forma de relacionarte en tu entorno laboral desde que ostentas un cargo de dirección? ¿Consideras que tiendes a comportarte como lo hacen tus compañeros directivos?

Ya llevo muchos años de directiva y lo que sí que he percibido es una evolución en el entorno, cuando yo empecé a trabajar había muy pocas mujeres, la empresa era más masculina y el modo de relacionarse con las mujeres sí que ha cambiado porque ahora hay más.

En cuanto al comportamiento, eso ocurría antes, al principio eran muy pocas las mujeres directivas y no es que adoptaran una forma de liderazgo masculino, es que adoptaban la peor forma de liderazgo masculino y no todo el liderazgo masculino es así, eran más duras para poder verse legitimadas frente a los hombres, pero creo que eso ya no ocurre, circunstancialmente puede ocurrir pero este asunto es en el que más he visto una evolución, de las mujeres directivas que he conocido a las que hay ahora hay una diferencia abismal, cuando empecé a trabajar las pocas que había eran un poco “dictadoras”, pero no creo que esta sea toda la forma de liderazgo masculino. De todas formas, a mi modo de ver el peor sesgo es el llamado benevolente, cuando te dicen “tendrás hijos, no trabajes tanto”, porque inconscientemente esto hace que tú también te limites, y yo creo que es el más difícil de combatir.

4. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en general son transparentes?

No son en absoluto transparentes, pero es muy complicado, yo siempre he trabajado en grandes empresas y se intenta objetivar con planes de sucesión y demás medidas ,pero al final es muy complicado porque pesa muchísimo la confianza tanto de las personas que ya están en puestos directivos como la tuya propia y, al estar el cuerpo directivo formado mayoritariamente por hombres con lo cual se quedan con las personas de su círculo. Se debería dar visibilidad a más personas, pero es muy complicado porque en grandes organizaciones lo que pasa es que al final la gente tira de los que conocen.

En teoría se fijan parámetros objetivos pero llegada determinada posición estos los cumple todo el mundo de modo que no es eso lo que te va a diferenciar, sí que creo que habría que dar un empujón antes para esos puestos directivos, esto se ha hecho en muchas empresas por ejemplo fijándose una terna en la que haya muchas mujeres de forma que alguna de ellas pueda salir, porque que haya una sola mujer en la terna de elección de directivos no funciona.

5. La cultura organizativa de las empresas se ha caracterizado durante muchos años por ser eminentemente patriarcal, ¿cómo consideras que es esta cultura hoy en día?

Todavía se mantiene. Todos estos últimos meses la polémica ha estado en la calle y no todo el mundo piensa lo mismo entonces yo creo que, aunque se ha avanzado mucho, todavía queda camino, porque hay mucho hombre que de repente tiene miedo de que las mujeres le vayan a quitar los puestos de trabajo y eso es un tema cultural, yo creo que no hemos evolucionado todavía lo suficiente. Es mucho más fácil cambiar la cultura de una empresa que la de la sociedad, que tarda más, yo llevo los temas de diversidad dentro de la empresa, y ves esas reacciones dentro y fuera y con gente con un nivel cultural alto y que probablemente tengan hermanas o madres trabajando, pero cuesta porque lo tienen interiorizado.

6. ¿Haces uso de las redes informales?

Una cosa que no te enseñan pero que aprendes trabajando es hacer redes, yo no las he hecho fuera de la oficina yéndome a tomar algo con mis compañeros sino dentro del ámbito laboral, al final es donde conoces más gente y establecer relaciones es muy importante. Creo que es mucho más importante en determinados sectores, como por ejemplo en empresas constructoras, hacer redes es importante, pero el compadreo dentro del trabajo no es tan importante según el sector.

7. ¿Crees necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir esta situación de desigualdad?

No estoy a favor de las cuotas, pero es verdad que si no te acostumbras a ver mujeres en puestos directivos es muy difícil cambiar la cultura. No creo que sea efectivas las cuotas hasta que la situación se equilibre porque una vez se retiren la cosa no rueda sola, yo he estado en una empresa en la que se aplicaron cuotas y si no sigues trabajando para que culturalmente se cambien muchos prejuicios siempre se vuelve a la situación original, solo las cuotas no funcionan, aunque en determinados momentos son necesarias.

8. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre?

No es para nada fácil, la conciliación está muy mal resuelta en España, somos de los países que peor concilian porque seguimos con una cultura de presentismo y de estar muchas horas en la oficina, se trata de un tema de horarios, los horarios en España son demenciales, esto no pasa en ningún país del mundo y eso se tiene que mejorar porque si no es imposible ningún tipo de conciliación.

Las bajas de maternidad o paternidad tampoco están bien resueltas, porque si tú estás premiando una cultura de presentismo lo que pasa es que el castigo que puede sufrir una madre cuando se va es que cuando vuelva se encuentre con que sus funciones las ha ocupado otro, te penalizan. No obstante, esto también sucede con el padre que se toma el permiso de paternidad y eso es absurdo, porque cuatro meses no son nada. La baja es irrelevante por su duración, el problema son las reducciones de jornada que sí que es verdad que afectan, pero afecta por igual a hombres y mujeres. Cada vez son más los hombres que piden la reducción de jornada, sin embargo, esta no haría falta si los horarios españoles se parecieran más a los europeos, además hoy en día no solo se trabaja en la oficina sino también en casa, teletrabajando. Realmente lo que hay que trabajar más para la inserción completa de la mujer en el mundo laboral y que siga teniendo familia, porque esto es un problema, vamos a llegar al punto en el que nadie quiera tener hijos porque no puedes con esos horarios. Creo que este tema de los horarios debería resolverse por regulación, de modo que no serían necesarias las reducciones, va a llegar un momento en el que no van a ser necesarias esas jornadas y cuanto antes lo vayas recortando mejor.

9. ¿Consideras que estás sacrificando aspectos de tu vida personal para llegar más lejos en lo profesional?

Cualquier persona que quiera llegar a un puesto directivo tiene que sacrificar algo porque la responsabilidad no es la misma. No sé qué supone porque mi madre trabajó también, entonces la forma que a ti te parece normal de llevar una familia es contando con que la mujer trabaja, es como cuando no tienes hermanos y te dicen si echas de menos tenerlos, y respondes que como no los has tenido pues no lo sabes, simplemente has vivido sin eso. Es algo que ya está en la cultura, yo estuve dos años sin trabajar, no creo que sacrifiques tanto la vida familiar sino la personal, los amigos, tienes menos tiempo para organizar planes con ellos y el poco tiempo que tienes lo dedicas a tu familia.

10. ¿Cuál te parece la barrera más intensa a la que se enfrentan las mujeres que quieren acceder a un cargo directivo?

Yo creo que la mayor es la falta de confianza, tanto en una misma como en la persona que te elige, los prejuicios. Aunque ya llevamos muchos años de educación que en teoría es igual esta no lo es, en general a los hombres se les educa para que se atrean y a las mujeres para ser perfectas y eso te pesa todo el tiempo, porque si tú crees que tienes que ser perfecto cuando te ofrecen un puesto siempre vas a tener dudas, cosa que al hombre no le va a pasar. Yo espero

que eso cambie con las nuevas generaciones, pero nosotras sí que nos hemos encontrado con eso.

8.3. Anexo III: Entrevista Amaya Navazo Rui-Wamba

Nombre: Amaya Navazo Rui-Wamba

Cargo que ocupa: Directora de Asesoría Jurídica en Mirabaud Asset Management

Número de personas a cargo: 1

Número de años total en cargos directivos: 17

1. ¿Cómo han evolucionado los prejuicios sobre las capacidades de dirección de las mujeres desde tu incorporación al mundo laboral?

Llevo trabajando más de una década y creo que me ha tocado vivir una etapa en la que ya se habían conseguido muchas cosas, realmente yo no creo que haya habido una evolución tan grande en estos años que llevo trabajando, si que es verdad que todos los años y en todas las épocas se van consiguiendo cosas, porque la final la confianza social va cambiando y cada vez hay una mayor libertad de las mujeres y una mayor concienciación tanto en mujeres como en hombres de que esa desigualdad no tiene que estar ahí. Además, es un tema cada vez más políticamente incorrecto el que a una persona se le pudiera cuestionar el hecho de no contratar a una mujer por el simple hecho de su condición es algo que hoy en día no sería permisible, pero la realidad es que hay cosas que cambiar y que cada día tenemos que luchar por ello, todos, tanto hombres como mujeres. Creo que la evolución en el mundo laboral ha sido muy grande en los últimos años, también por todo el tema de la tecnología, al final la sociedad está transformándose y el mundo laboral con ella y esto es un tema más a cambiar.

2. ¿Cómo es tu forma de dirigir a tus subordinados en comparación con tus homólogos masculinos?

En principio nuestra entidad es muy poco jerárquica, la estructura es bastante plana, con lo cual la relación dentro de los equipos con el superior jerárquico y las personas que tenemos a nuestro cargo es diferente con respecto a otras empresas más grandes en las que he trabajado, o que haya una diferencia también de edad, en esta empresa el personal directivo en general se mueve en unos rangos de edad que no son tan acusados como en otras empresas más grandes. Es innegable que la relación es diferente, en mi caso la persona que depende de mí también es una mujer y yo creo que en este sentido es diferente porque no es tan patriarcal, yo he tenido responsables que eran hombres y la relación entre nosotros era un poco más patriarcal. Yo conozco perfectamente la situación en la que se encuentra esta persona porque muchas de las experiencias que ella vive yo ya las he vivido, soy consciente de las circunstancias que rodean

no solo al tema laboral, sino en general, yo creo que las mujeres nos preocupamos más por el entorno, por las circunstancias de la plantilla, de los subordinados, pero más también a nivel personal. Creo que tenemos una mejor capacidad de organización, de los equipos, de las cargas del trabajo, en ese sentido, frente a los hombres y aunque no se puede generalizar, la relación es muy diferente.

3. ¿Cómo ha cambiado tu personalidad y la forma de relacionarte en tu entorno laboral desde que ostentas un cargo de dirección?

Creo que sí y no, ha cambiado en el sentido de que cuando accedes a un cargo directivo asumes una nueva responsabilidad, de un equipo, de que las cosas salgan bien y se hagan de determinada forma, y en ese sentido sí que te cambia un poco la forma de ser, lo que pasa es que creo que al final lo que somos como personas se refleja en todos los ámbitos de nuestra vida, también en el mundo laboral, en ese sentido creo que sigo siendo la misma, pero lógicamente asumes unos condicionantes que hacen que tengas que ser un poco más estricta en tu trabajo o tener que llevar a cabo las labores de control que implica tu cargo.

- 3.1. ¿Consideras que tiendes a comportarte como lo hacen tus compañeros directivos?

Sí, y las he visto, no sé si es un condicionante que en algunos casos nos imponemos nosotras, al final tu consideras que para estar al mismo nivel de un hombre tienes que ser como él, yo creo que el hecho de que seas mujer no condiciona tu forma de trabajar ni tu forma de ser, tenemos cualidades asociadas a nuestro género que son diferentes, pero no quiere decir que tengamos que ser iguales. Yo creo que no soy así, aunque ciertos cargos directivos ese perfil existe, con lo cual tienes que asumir una cierta dureza para poder enfrentarte a ciertas situaciones, pero creo que es más por el hecho de asumir un cargo directivo que por el hecho de ser mujer. No critico a las mujeres que asumen el rol típicamente masculino, pero no creo que sea del todo necesario. Creo que ellas intentan ser más frías, al final las mujeres en general tenemos una sensibilidad que no podemos evitar, y yo creo que hay mujeres que tratan de evitar esa sensibilidad o fragilidad que nos pueden en algún momento atribuir, y esto no es incompatible, es decir, tú puedes ser una persona buena en tu trabajo sin necesidad de una dureza extrema.

4. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en general son transparentes?

Dependiendo del sector y el tamaño de la empresa, pues aún existen grandes diferencias, pero creo que en general en España se está trabajando por dar mayor importancia a las políticas de

recursos humanos y dotar de mayor transparencia a las mismas, haciéndolas cada día más cercanas al trabajador. Es un factor importante pues el mayor activo del que disponen muchas empresas es, sin duda, su plantilla.

El proceso de selección ideal entiendo que sería aquel que fuera lo más objetivo posible y que tuviera en cuenta la formación, capacidades y aptitudes más adecuadas de cualquier posible candidato para desempeñar un determinado puesto de trabajo, sin dejarse influir por otro tipo de connotaciones o factores discriminatorios.

5. La cultura organizativa de las empresas se ha caracterizado durante muchos años por ser eminentemente patriarcal, ¿cómo consideras que es esta cultura hoy en día?

Creo que han sido muchos años de un modelo, como indicas patriarcal, que poco a poco se va abriendo con la incorporación de la mujer a puestos de responsabilidad y la evolución de la Sociedad en su conjunto. Aún queda mucho por avanzar, aunque cada vez, sobre todo en ciertas empresas de gran tamaño o sectores menos tradicionales, la evolución es notable hacia una cultura de meritocracia al margen de cualquier otra consideración.

6. ¿Haces uso de las redes informales?

Sí que lo practico en ciertas ocasiones, y creo que es un factor que en muchos casos enriquece los ámbitos laborales. Mantener un ambiente de trabajo sano es beneficioso para todos los que en el trabajamos durante muchas horas. Siempre, por fortuna, he mantenido buenas amistades que se iniciaron en lugares de trabajo y que son un apoyo a día de hoy en mi faceta laboral y personal.

7. ¿Crees necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir esta situación de desigualdad?

Con el tema de las cuotas tengo sentimientos encontrados, sí que es verdad que no soy nada partidaria de ellas porque creo que no nos benefician en nada, de hecho creo que es un argumento que muchas veces se ha utilizado en contra de la mujer, también soy consciente de que muchas veces es la única forma de corregir las cosas, es decir, si no estableces una obligatoriedad en la que al menos se dé la oportunidad, yo soy más partidaria de la meritocracia pero creo que acceder por medio de ella no va a llegar nunca si no damos un primer paso que solo se establece vía cuotas. Creo que hay mucha gente en puestos directivos que su valía es más que cuestionada, pero muchos de ellos son hombres, entonces demos la oportunidad a una

mujer de entrar ahí, de demostrar lo que sabe hacer, y a lo mejor esa mujer arrastrará a otras mujeres hasta entrar en una dinámica en la que realmente pueda funcionar la meritocracia.

8. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre?

En España es complicado, nosotros trabajamos en un grupo internacional y veo muchas diferencias, en España el gran tema para compatibilizar vida laboral y familiar son los horarios, en España muchas veces no importa que a las ocho de la tarde estés trabajando sino que estés en la oficina, mientras eso no lo cambiemos y sea un tema de eficiencia y no de presentismo, este es el mayor *handycap* que tenemos todos, y esto muchas veces deriva de costumbres que establecen los hombres, no generalizo pero en mi experiencia personal a los hombres les importa más volver de comer a las cinco y estar trabajando a las ocho que comer en media hora y salir a las cinco o a las seis.

Nuestro banco es una entidad Suiza y tu allí llamas a las seis de la tarde y no hay nadie, tengo amigos en empresas en el extranjero en el que a las cinco de la tarde cortar la luz y la gente tiene que irse obligatoriamente a su casa, lo que no podemos fomentar es que unos si y otros no, porque en ese momento ya estamos abriendo la brecha, esto tiene que ser un tema de costumbres y de imponerse, entiendo que haya excepciones y necesidades de puestos de trabajo concretos, pero en líneas generales si todos siguiésemos unos horarios más racionales este es un tema del que ni hablaríamos, si toda mi empresa están obligada a salir a una hora determinada, ¿por qué me voy a tener que coger una reducción de jornada?, no tendría sentido.

9. ¿Consideras que estás sacrificando aspectos de tu vida personal para llegar más lejos en lo profesional?

Dicen que lo que vale cuesta y yo creo que todos renunciamos a algo, nunca puedes llegar a todo, en momentos puntuales sí que he tenido que renunciar a cosas para llegar aquí, pero ha merecido la pena. Renuncias a vida personal, a horarios más racionales, a horas de sueño, a viajes de fin de semana, a cenas porque sales tarde o tienes que trabajar en fin de semana. Pero en ese sentido no creo que haya sido más por ser mujer, en los hombres es igual

10. ¿Cuál te parece la barrera más intensa a la que se enfrentan las mujeres que quieren acceder a un cargo directivo?

La mayor barrera es la maternidad, es un tema biológico que no podemos evitar, creo que corta muchas carreras profesionales, muchas mujeres renuncian a ella por el hecho de ser madre porque a lo mejor el entorno laboral no se lo permite, hay puestos a los que no puedes acceder

y horarios que no puedes cumplir, sí que es verdad que muchas mujeres tienen que decidir si quieren una cosa u otra.

En general es un tema de educación desde pequeños que no vamos a solucionar ni estableciendo normas ni imponiendo cuotas, creo que a los niños hay que educarles en igualdad y que sea un tema que no nos tengamos ni que plantear, creo que en esto las madres tenemos una responsabilidad muy importante de educar a sus hijos en igualdad. Soy la primera que pienso que durante muchos años las que más machistas hemos sido hemos sido las mujeres y que las que flaco favor nos hemos hecho hemos sido nosotras, y eso es un tema a cambiar, también a los hombres, si desde le pequeños se les educa en igualdad no verán las diferencias.