



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA DESIGUALDAD LABORAL DE GÉNERO EN PUESTOS DIRECTIVOS: EL ENFOQUE DEL TECHO DE CRISTAL

Autor: Marta Aguilera Bermúdez

Director: Laura Gismera Tierno

RESUMEN

Existen indicios que demuestran que las mujeres se encuentran cada vez más presentes en el entorno laboral, pero a medida que se analizan puestos de mayor responsabilidad, esta presencia disminuye. Numerosos estudios establecen que en 2019 las mujeres ocupaban el 30% de los puestos directivos en España, produciéndose un ascenso de tres puntos porcentuales con respecto a 2017. Podemos percibir por tanto, que la evolución es bastante notable, pero aun así no se ha conseguido la igualdad de género a la que aspiramos, existiendo el denominado Techo de Cristal. Por este motivo, creemos necesario determinar cuáles son los obstáculos que provocan la existencia de este fenómeno y las políticas que se están llevando a cabo en las organizaciones españolas con el objetivo de paliar esta situación. Para efectuar este trabajo, hemos llevado a cabo un estudio sobre la literatura que hemos hallado acerca del Techo de Cristal. La segunda parte ha consistido en la realización de entrevistas personales a trece mujeres que ocupan puestos directivos en distintos sectores en España. De esta manera, hemos conocido su opinión acerca de los impedimentos con los que se han encontrado a lo largo de su carrera profesional y de la efectividad de las políticas para la igualdad adoptadas por sus respectivas organizaciones. Finalmente, han ofrecido su punto de vista acerca de cuáles son las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos.

Palabras clave: mujer directiva, techo de cristal, barreras, políticas para la igualdad, conciliación laboral y familiar.

ABSTRACT

There are indications that women are increasingly present in the workplace, but as positions of greater responsibility are analyzed, this presence diminishes. Numerous studies establish that in 2019 women occupied 30% of management positions in Spain, an increase of three percentage points compared to 2017. We can therefore see that the evolution is quite remarkable, but even so, the gender equality we aspire to has not been achieved. This causes the existence of the so-called Glass Ceiling. For this reason, we believe it is necessary to determine which are the obstacles that cause the existence of this phenomenon and the policies that are being carried out in Spanish organizations with the aim of alleviating this situation. To carry out this work, we have accomplished a study of the existing literature on the Glass Ceiling. The second part consisted of conducting personal interviews with thirteen women who hold management positions in different sectors in Spain. In this way, we have learned their opinion about the impediments they have encountered throughout their professional career and the effectiveness of the equality policies adopted by their respective organizations. Finally, they have offered their point of view about which are the most effective measures to increase the presence of women in management positions.

Key Words: women holding a top management position, glass ceiling, barriers, equality policies, conciliation.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Propósito general de la investigación	7
1.2. Justificación del interés de la investigación	7
1.2.1. Contextualización	7
1.3. Objetivos	9
1.4. Metodología	9
1.5. Estructura	10
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. La desigualdad de género en los puestos de liderazgo empresarial en España	12
2.2. Techo de cristal. La limitación de la mujer en el ascenso laboral dentro de las organizaciones	16
2.2.1. Concepto y origen	16
2.2.2. Evolución conceptual. Nuevas metáforas sobre el techo de cristal	17
2.2.2.1. Glass cliff o precipicio de cristal	17
2.2.2.2. Laberinto de cristal	18
2.2.2.3. Sticky floor o suelo pegajoso	18
2.2.2.4. Muros o paredes de cristal	18
2.2.3. Teorías y factores explicativos de la existencia de este fenómeno.	19
2.2.3.1. Barreras internas	19
2.2.3.1.1. Estereotipos de género	19
2.2.3.1.2. Estilos de liderazgo	21
2.2.3.2. Barreras externas	22
2.2.3.2.1. Cultura organizacional	22

2.2.3.3.	Barreras mixtas	24
2.2.3.3.1.	Maternidad	24
2.2.3.3.2.	Falta de conciliación laboral, familiar y personal	25
2.3.	Políticas que adoptan las sociedades en España	26
2.3.1.	Planes de igualdad	26
2.3.2.	Políticas de conciliación entre trabajo y familia	27
3.	RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	30
3.1.	Contextualización.....	30
3.2.	Objetivos	30
3.3.	Metodología	31
3.4.	Muestra	31
4.	RESULTADOS	34
5.	CONCLUSIONES	43
6.	BIBLIOGRAFÍA	46
7.	ANEXO.....	50

ABREVIATURAS

EIGE: Instituto Europeo de la Igualdad de Género

INE: Instituto Nacional de Estadística

LO: Ley Orgánica

OIT: Organización Internacional del Trabajo

RRHH: Recursos Humanos

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito general de la investigación

El propósito del presente trabajo de investigación es dar luz al concepto de techo de cristal y sus causas. Esta cuestión se pretende analizar contrastando la información existente acerca de ese fenómeno y la obtenida a través de la realización de entrevistas a mujeres que ocupan puestos de decisión en empresas pertenecientes a distintos sectores en España.

1.2. Justificación del interés de la investigación

1.2.1. Contextualización

En términos globales, las mujeres de todo el mundo han ido progresivamente introduciéndose en profesiones y, concretamente en cargos directivos que tradicionalmente habían estado reservados a los hombres (Wirth, 2002).

Un ejemplo de este progreso lo podemos observar en los datos ofrecidos por el informe *Women in Business: hacia un avance real*. Actualmente en España el 30% de los puestos de dirección son ocupados por mujeres, cifra que ha aumentado en tres puntos desde 2017, siendo el mejor dato de los últimos cinco años (Grant Thornton, 2019).

Los informes establecen que los motivos principales de esa evolución han sido políticas efectivas tomadas en los últimos años. Sin embargo, estos avances no han culminado con la representación equilibrada de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo, sino que, por el contrario, persiste la discriminación de género, que limita las oportunidades de promoción profesional de las mujeres (Barberá 2011). A pesar de que en la actualidad se pueden observar cambios significativos en lo relativo a las relaciones genéricas y al empleo, en lo referente a las condiciones de trabajo en función del género; las mujeres no tienen las mismas posibilidades de acceso al mercado en comparación con la población masculina (Carrasco y Mayordomo, 2001).

En este sentido, el informe *Argumentos para un cambio* de la OIT (2019) afirma que un gran porcentaje de los directivos encuestados para la realización de esa investigación reconoce que las dificultades a las que se enfrentan las mujeres para acceder a un cargo ejecutivo con la misma cualificación que los hombres son mucho mayores.

Los estudios ponen de relieve que en muchas ocasiones las mujeres se quedan estancadas en puestos por debajo de su potencial, y que aquellas que logran alcanzar un puesto de responsabilidad, lo hacen con mayores dificultades y en condiciones más precarias que sus compañeros varones (Nieto y Hernández, 2007). Es por esto, que a finales de los años ochenta, apareció el término “techo de cristal”, con el que se hacía referencia a todas las barreras y limitaciones que las mujeres se encontraban para acceder a puestos directivos (Cuadrado y Morales, 2007).

El aumento de la presencia de mujeres en puestos de alta dirección ha surgido entre otras causas por los numerosos avances políticos y legislativos producidos en el último siglo. Esto ha supuesto una crítica a la existencia del techo de cristal, ya que cada vez es más complicado dilucidar las barreras que prevalecen en el acceso a una posición directiva en las organizaciones. 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).

Es necesario seguir poniendo en relevancia este tema y concienciar a toda la sociedad porque el progreso no asegura la consecución de la igualdad de género en puestos de alta responsabilidad a largo plazo. Las primeras responsables de esta situación son las empresas, quienes deben mostrar compromiso y tomar medidas efectivas lo antes posible. En 2019 el porcentaje mundial de mujeres que se encuentran en la cúspide organizacional de una compañía ha sido del 29% (Grant Thornton, 2019).

El informe de PWC (2018) afirma que las cifras actuales evidencian el aumento de mujeres que han cursado estudios superiores y por tanto, el incremento de su presencia en el mundo laboral. De manera paralela, los porcentajes disminuyen a medida que ascienden a puestos de alta dirección. Es por esto conveniente explicar que realmente se da el denominado techo de cristal. Asimismo, la literatura ha puesto en relieve diferentes barreras que impiden el ascenso profesional de las mujeres. A lo largo del trabajo expondremos cuáles son los principales límites a los que se enfrentan las mujeres entre los que destacaremos los estereotipos de género, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, las políticas de RRHH y finalmente, la maternidad y la falta de conciliación laboral y familiar.

La evolución del concepto de techo de cristal es constante, va cambiando a medida que avanza nuestra sociedad. Así, resulta interesante recabar en un solo trabajo investigaciones y estudios que se han llevado a cabo a lo largo de los últimos años sobre las nuevas metáforas del techo de cristal, las barreras que lo provocan y las políticas que adoptan las empresas españolas para combatir estos obstáculos.

1.3.Objetivos

El principal propósito de este trabajo de investigación es analizar las principales causas que inciden en la existencia de los techos de cristal a los que se enfrentan las mujeres en el acceso a puestos directivos en las organizaciones. Para ello, primero se lleva cabo un estudio descriptivo de la bibliografía sobre los techos de cristal para luego contrastar esa información con la información recabada con testimonios de trece mujeres que se encuentran en puestos de alta dirección tanto del sector público como privado en España. De este modo se aporta una visión real y actual acerca del techo de cristal. Se comprueba en primer lugar, si realmente en el mundo laboral se percibe esta discriminación entre hombres y mujeres a la hora de acceder a un puesto a un cargo directivo. En segundo lugar, si las barreras que analizaremos durante todo el trabajo son apreciadas por las mujeres entrevistadas en el mundo laboral; y para finalizar, si las medidas que toman las empresas son efectivas desde el punto de vista de sus trabajadores.

Como objetivos secundarios se encuentran el análisis de las diferentes acepciones que se han ido acuñando sobre el techo de cristal y el estudio de las políticas más destacables adoptadas por las empresas en España para conseguir la igualdad de género.

1.4.Metodología

Para la consecución de los objetivos planteados, la metodología utilizada en este trabajo de fin de grado se divide en dos partes. En primer lugar, lleva a cabo una recopilación de información exhaustiva. Para ello se utilizan fuentes científicas tanto primarias como secundarias. En cuanto a las primeras destacamos los datos obtenidos del INE, de la Oficina Europea de Estadística o del informe técnico de Grant Thornton, entre otros. Además, se usan bases de datos de reconocido prestigio como Dialnet, EBSCO y Google

Scholar. A través de estas se accede a fuentes secundarias como artículos que analizan de manera sintética la información obtenida a su vez de fuentes primarias.

La investigación versa sobre la desigualdad de género en los puestos de liderazgo en España. Se incluye un análisis sobre el techo de cristal y los factores que lo conforman; y finalmente, se estudian las políticas más comunes adoptadas por empresas españolas para combatir los obstáculos.

Para la segunda parte de este trabajo se utiliza un enfoque inductivo a través de la metodología cualitativa. A partir de la recolección de información se obtienen una serie de evidencias mostradas por la literatura que se contrastarán con entrevistas personales a mujeres que se encuentran en puestos directivos en diferentes industrias en España, tanto en el sector público como el privado. Con las entrevistas, las mujeres pueden dar una opinión formada acerca de las trabas que se han encontrado a medida que han evolucionado profesionalmente.

1.5.Estructura

El presente trabajo de investigación consta de dos grandes bloques: el primero consiste en la recogida de información teórica sobre los techos de cristal y las políticas más usadas actualmente por las empresas españolas; mientras que en el segundo bloque se van a analizar las conclusiones extraídas de las entrevistas efectuadas a diferentes mujeres que ocupan puestos directivos en diferentes sectores.

Concretamente la estructura del estudio está formada por cinco partes:

La primera es la “Introducción” donde se encuentra desarrollado el propósito del trabajo, la justificación del interés de la investigación, los objetivos concretos que se persiguen con este proyecto y la metodología empleada.

La segunda parte es el “Marco teórico”, en el que primero, se muestran datos cuantitativos acerca de la desigualdad de género en puestos de liderazgo en España. Asimismo, analiza en profundidad el concepto del techo de cristal, su origen, las nuevas metáforas que han ido apareciendo sobre este concepto y algunos de las teorías y factores explicativos sobre este fenómeno. Finalmente, se examinan algunas de las políticas más utilizadas por las

empresas españolas para combatir las barreras con las que se encuentran las mujeres a la hora de acceder a puestos de alta responsabilidad.

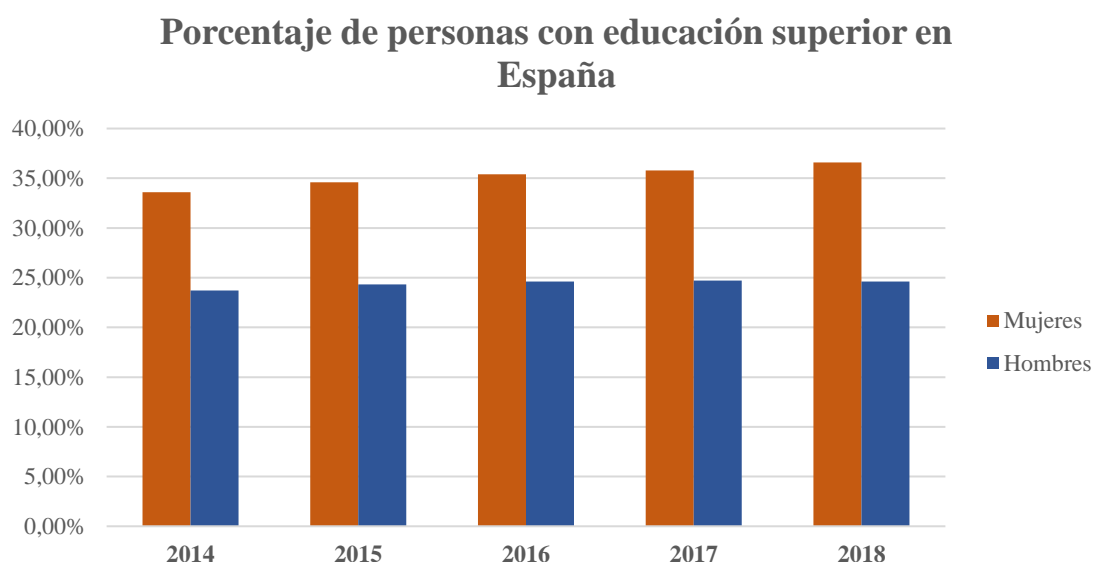
En la tercera parte de “Recogida de información” se explica la contextualización, objetivos y metodología empleada con las entrevistas en profundidad además de la justificación de la muestra utilizada.

Finalmente, en los “Resultados y conclusiones” se lleva a cabo un análisis de toda la información recabada con las entrevistas y las conclusiones que todos los testimonios pueden aportar sobre los diferentes elementos detallados durante este proyecto.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La desigualdad de género en los puestos de liderazgo empresarial en España

Ocupar a un puesto directivo no es una tarea fácil para nadie debido a que situarse en la cúspide de la pirámide organizacional de una empresa supone una inmensa responsabilidad. Es por esto por lo que las exigencias intelectuales y de formación a la hora de acceder a estos cargos son superiores. En España existe un mayor porcentaje de mujeres que poseen estudios superiores con respecto a los hombres, en concreto, en 2018, de las mujeres de entre quince y sesenta y cuatro años, más de un 33% eran graduadas frente al 23,7% de hombres pertenecientes a este rango de edad. Observamos también que el crecimiento de esta variable ha sido de tres puntos desde 2014 en el caso de las mujeres y de un punto en el de los hombres.



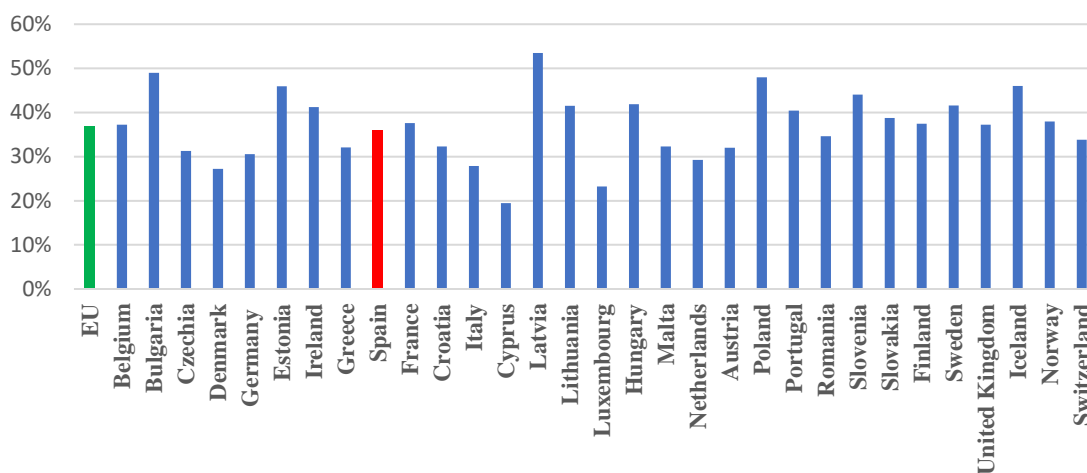
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Eurostat, 2014-2018.

Estos datos nos indican que los niveles de cualificación de las mujeres han ido aumentando e incluso superan a los de los hombres, provocando un crecimiento de la presencia de mujeres en el ámbito laboral y más específicamente en puestos de alta dirección.

Asimismo, la LO 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres ha previsto medidas como los planes de igualdad de las empresas y las relativas a la conciliación laboral y familiar que han sido dos elementos importantes con gran repercusión en el aumento del número de mujeres en puestos de alta responsabilidad.

Según un informe de Eurostat en 2018 en España el 35% de los cargos directivos lo ocupan mujeres, aumentando en cuatro puntos desde 2016. Esto nos sitúa un punto por debajo de la media, ya que cerca de 9,4 millones de personas ocupan un puesto de dirección en la Unión Europea (UE): 6,0 millones de hombres (64% de los directivos) y 3,4 millones de mujeres (36%) (Eurostat, 2019).

Proporción de mujeres en puestos directivos en países de la UE 2018



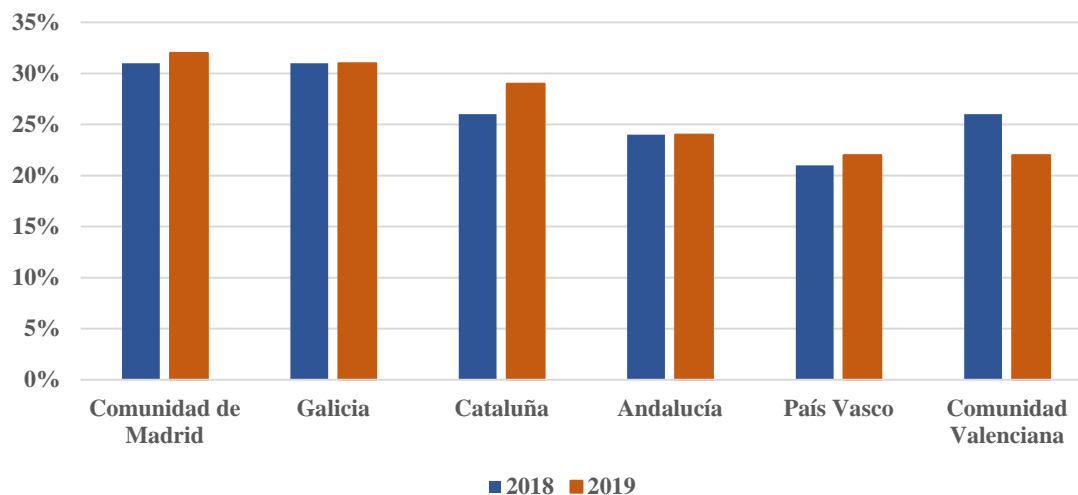
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Eurostat, 2019.

Si bien es cierto que resulta alentador observar que la sociedad y las empresas están realizando esfuerzos por conseguir la igualdad entre hombres y mujeres en puestos de alta dirección, los datos expuestos muestran que las mujeres siguen estando infra-representadas en estos cargos, predominando los hombres en puestos de máximo nivel. Además, los progresos, como podemos ver en la gráfica anterior, son muy desiguales entre los países de la Unión Europea. Letonia es el único país donde las mujeres ocupan más puestos directivos que los hombres, y sólo en Bulgaria (49%) y en Polonia (48%) hallamos casi paridad.

Si analizamos más concretamente la situación de España por Comunidades Autónomas, el informe de Grant Thornton (2019) señala que se han producido avances, aunque no muy relevantes. Los lugares con un mayor número de mujeres en puestos directivos son la Comunidad de Madrid con un 32%, Galicia con un 31% y Cataluña, comunidad que aumenta tres puntos con respecto a 2018, donde el 29% de puestos directivos son ocupados por mujeres. Sin embargo, comunidades como el País Vasco o la Comunidad

Valenciana han empeorado sus resultados en comparación con el año anterior.

Mujeres en puestos directivos por Comunidad Autónoma



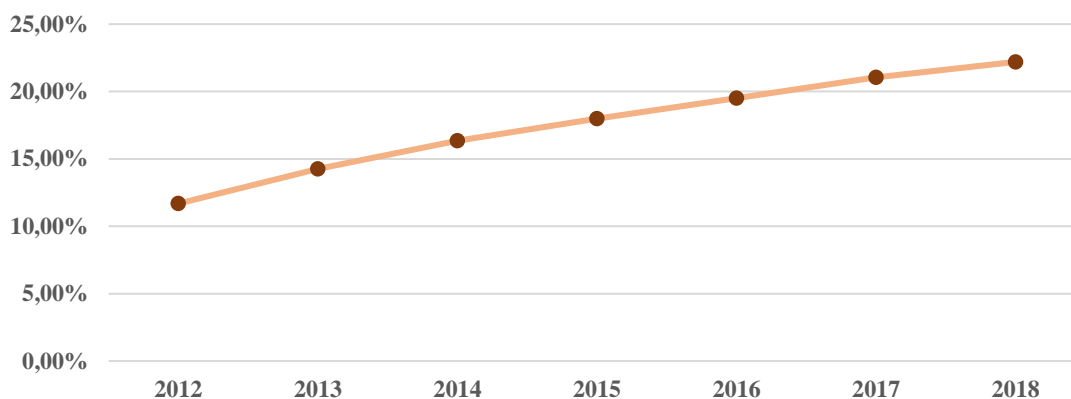
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Grant Thornton, 2019

En términos globales, las mujeres de todo el mundo han ido progresivamente introduciéndose en profesiones, ocupaciones e incluso empleos con cargos directivos, que hasta el momento estaban reservados a los hombres (Wirth, 2002). Sin embargo, al ejecutar una comparación mundial entre los diferentes continentes, comprobamos que todavía queda mucho camino por recorrer, ya que en 2018 ningún continente alcanzó la igualdad entre hombres y mujeres a niveles directivos. América (39%), Oceanía (38%) y Europa (36%) son los que están más cerca de conseguirlo, mientras que en Asia (23%) y África (20%) la desigualdad es realmente patente.

La cultura de cada país influye mucho en la proporción de mujeres en estos cargos, puesto que sociedades consideradas más ‘masculinas’ como pueden ser los países árabes, situados África y Medio Oriente, defienden los roles de manera más tradicional y estereotipada.

En cuanto a datos sobre la representación de mujeres en áreas de decisión empresarial, encontramos que el INE pone de manifiesto que en 2018 el porcentaje de mujeres en el conjunto de Consejos de administración de las empresas que forman parte del IBEX-35 era del 22,2%, porcentaje más de diez puntos mayor que en 2012 y superior en más de un punto al del año 2017.

Evolución presencia mujeres en Consejos de Administración en empresas del IBEX-35



Fuente: Elaboración propia en base a datos de EIGE

En los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de crear medidas para fomentar la participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades comerciales en España. El Código de Buen Gobierno, conocido como Código Conthe, aprobado en 2006, se llevó a cabo por primera vez la recomendación a las sociedades cotizadas de alcanzar la paridad en estos puestos, obligando a justificar el incumplimiento.

Un año más tarde, en 2007, la LO para la igualdad efectiva de hombres y mujeres estableció una recomendación en su artículo 75 con el objetivo de que en 2015 se consiguiera paridad en los consejos de administración, entendiéndose por paridad que uno de los géneros alcance al menos el 40% de representación en estos cargos, objetivo que no se cumplió. Finalmente, el Código de Buen Gobierno de 2015 rebaja el objetivo al 30% de representación de mujeres en consejos de administración en sociedades cotizadas para 2020.

El hecho de que haya mujeres que posea el mismo potencial para ejercer estos puestos de responsabilidad que los hombres, pero que no acceden a ellos por diversos factores que analizaremos posteriormente; crea una situación de injusticia social y de desigualdad. Por ello, las organizaciones sociales tendrían que fomentar la consecución de la paridad, apostando por el talento de las mujeres y por la igualdad de oportunidades. Son las empresas las que deben iniciar un cambio para facilitar a las mujeres el acceso y la permanencia en el mercado laboral, de manera que puedan participar en la toma de

decisiones y ejercer poder, consiguiendo así un desarrollo participativo y equitativo en las mismas (López, 2005). Asimismo, numerosas investigaciones evidencian que la igualdad de género en las empresas promueve el beneficio empresarial y de la sociedad en general.

2.2. Techo de cristal. La limitación de la mujer en el ascenso laboral dentro de las organizaciones

2.2.1. Concepto y origen

El término “techo de cristal” fue usado por primera vez en 1986 en el *Wall Street Journal* por Hymowitz y Schellhardt, haciendo referencia a los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres cuando quieren acceder o incluso cuando ya se encuentran en un puesto de alta dirección. Un año después en 1987, en el ámbito académico, Morrison, White y Velsor en su libro *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest corporations?*, definieron el techo de cristal como “una barrera transparente que impide que las mujeres se eleven por encima de un cierto nivel en las empresas” (p. 13).

El techo de cristal ha sido definido comúnmente como la barrera invisible que bloquea a muchas mujeres a la hora de acceder a puestos de gestión y de nivel ejecutivo (Hymowitz y Schellhardt, 1986; Morrison, White y Van Velsor, 1987; Powell y Butterfield, 1994; Sarrió et al., 2002; Segerman-Peck, 1991). Por otra parte, el Departamento de Trabajo del gobierno federal estadounidense lo concretó como “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Molina & Torrado, 2012)

De este concepto debemos destacar diferentes partes para llevar a cabo un análisis en profundidad. En primer lugar, se hace referencia a unas barreras invisibles y artificiales, es decir, a unos obstáculos que no se perciben con facilidad y que no han surgido de manera natural, sino que se han ido creando por diferentes circunstancias sociales y culturales a lo largo de los años. La creencia generalizada de que la mujer, por el hecho de serlo, posee menos capacidades de liderazgo, por ejemplo, ha surgido del humano. Asimismo, son invisibles porque entre otras cosas, encontramos muy poca regulación sobre este concepto, generándose situaciones aparentemente neutras que ponen a las mujeres en una desventaja particular (Barberá et al., 2011).

En segundo lugar, se pone de relieve que la existencia de estos obstáculos se sustenta en “prejuicios actitudinales u organizativos”. Lo que nos quiere decir que la sociedad en general, y en muchos casos las propias mujeres mantienen actitudes que no permiten su evolución profesional. Además, hace referencia a la empresa, cuya estructura interna, en algunas ocasiones, refleja opiniones preconcebidas negativas acerca del acceso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad.

Por último, todos estos impedimentos desembocan en la imposibilidad de que mujeres perfectamente cualificadas y con un gran talento no ocupen puestos situados en la cúspide organizacional que tradicionalmente han sido adjudicados a hombres. Además, cuanto mayores son el salario y las posibilidades de ascender que ofrece un determinado puesto directivo, mayores son los obstáculos que limitan a las mujeres (Sarrió et al 2002).

2.2.2. Evolución conceptual. Nuevas metáforas sobre el techo de cristal

Nuestra sociedad evoluciona y con ello, han aparecido nuevos conceptos relacionados con el techo de cristal que ayudan a su comprensión. Así, analizaremos nuevos términos como “*glass cliff* o precipicio de cristal”, “laberinto de cristal”, “*sticky floor* o suelo pegajoso” y “muros o paredes de cristal”.

2.2.2.1. *Glass cliff* o precipicio de cristal

Este término fue acuñado por Ryan y Haslman en 2005, quienes argumentan que las mujeres que acceden a puestos de alta responsabilidad tienen mayor probabilidad de fracaso, debido a que les asignan puestos de alto riesgo (Sabharwal, 2013). Estos autores defienden que aunque el número de mujeres en puestos de liderazgo haya aumentado, este incremento se ha producido en una situación de precariedad y en circunstancias organizativas problemáticas. Además, una de las grandes consecuencias de que las mujeres accedan a estos cargos de riesgo es que se abren a las posibles críticas por parte de todos los compañeros de trabajo (Ryan et al. 2005: 87). Esto puede causar graves daños psicológicos debido a la gran exposición a la que se ven sometidas y las situaciones tan difíciles a las que deben hacer frente.

2.2.2.2. Laberinto de cristal

Eagly y Carli (2007 en Godoy et al. 2009: 54) plantean por primera vez el concepto del laberinto de cristal indicando que las barreras a las que se enfrentan las mujeres son numerosas y simultáneas, apareciendo en diferentes momentos de sus trayectorias profesionales. Se trata de una metáfora que define con mayor exactitud las dificultades a las que se enfrentan las mujeres. Además, añaden que en muchas ocasiones estos límites no son tan sutiles, por ejemplo los prejuicios a los que hacen frente o las barreras que desafían cuando deben equilibrar su vida familiar con la laboral.

2.2.2.3. *Sticky floor* o suelo pegajoso

Este término hace referencia al conjunto de elementos que provocan que las mujeres se mantengan en los puestos de menor nivel impidiendo su ascenso a cargos de la alta jerarquía organizativa (Sabharwal, 2013). Ejemplos destacables son la rotación laboral o la temporalidad, que afectan sobre todo a puestos de niveles inferiores, no permiten que las mujeres se establezcan en un puesto de trabajo y muestren su validez para ascender a puestos de mayor responsabilidad.

2.2.2.4. Muros o paredes de cristal

Se trata de un fenómeno que pone en relieve la tendencia a que los hombres ocupen puestos directivos estratégicos, mientras que las mujeres son retenidas en áreas directivas de apoyo, impidiéndoles ascender a los puestos de máximo nivel (OIT, 2019).

Los sectores donde encontramos una insuficiente representación ejecutiva femenina son los industriales y tecnológicos que tradicionalmente han sido percibidos como más masculinos (Barberá et al. 2009). En cambio, debido a los estereotipos de género o la cultura de muchas empresas, las áreas de servicios a la dirección como RRHH o la administración se han concebido como trabajos destinados a mujeres. Consecuentemente, las mujeres no pueden desempeñar sus habilidades en otros ámbitos profesionales, quedándose estancadas en estos sectores laborales.

2.2.3. Teorías y factores explicativos de la existencia de este fenómeno.

El hecho de que las barreras que impiden el acceso a las mujeres a puestos de liderazgo sean invisibles, ha provocado que muchas veces las mujeres no puedan explicar por qué no consiguen escalar más puestos en su profesión. Así, desde finales de los ochenta, cuando fue acuñado el término del techo de cristal hasta nuestros días, han surgido diferentes teorías explicativas acerca de cuáles son los factores que inciden en la existencia de barreras que obstaculizan el acceso a mujeres a puestos de la cúspide organizacional.

Siguiendo a Martínez-Pérez y Osca (2004) podemos distinguir entre teorías que se centran en la persona, las centradas en la situación y aquellas cuyo punto de partida es la discriminación de género. Las primeras declaran que “son las diferencias interpersonales entre hombres y mujeres las que justifican las dificultades que las mujeres encuentran en su desarrollo personal” (p.194). Por otra parte, las teorías centradas en la situación encuentran la explicación al techo de cristal en las condiciones laborales y familiares por la repercusión que tienen en el ascenso profesional de las mujeres.

Sin embargo, lo más habitual ha sido diferenciar entre los factores externos, internos y mixtos que fundamentan la prevalencia del techo de cristal. Dentro de obstáculos internos que pueden encontrar las mujeres al acceder a puestos de responsabilidad se incluyen las causas asociadas a la personalidad. Dentro de los externos, las barreras sociales; y finalmente, las mixtas hacen referencia a circunstancias tanto personales como sociales (Agut, 2007 y Martínez 2015).

2.2.3.1. Barreras internas

2.2.3.1.1. Estereotipos de género

Una de las explicaciones más comunes sobre el techo de cristal es la de los estereotipos de género. Un estereotipo es una idea comúnmente aceptada basada en una opinión preconcebida sobre algo.

Los estereotipos de género según Agut y Martín (2007: 203) se pueden definir como “las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro”. El problema surge porque

tradicionalmente el género masculino ha sido caracterizado por rasgos catalogados como más positivos frente a los femeninos. Por ejemplo, existen teorías explicativas como la de “*think-manager-think-male*”, presentada por primera vez por Schein en 1973, que afirman que las características típicas de las personas que acceden a puestos directivos con mayor éxito se asemejan más a los rasgos tradicionalmente catalogados como masculinos, por ejemplo, la ambición, asertividad, agresividad, competitividad, estabilidad emocional o la energía (Sabharwal, 2013). En cambio, a las mujeres se les identifica como sensibles, sensatas y cuidadosas, entendiéndose que son más débiles frente a los varones.

Los rasgos con los que se identifican a los hombres han sido denominados por autores como Eagly como instrumentales-agentes. Se trata de rasgos más individualistas como la autonomía, independencia o la competición. Mientras que a las mujeres se le atribuyen valores más colectivistas, como las habilidades comunicativas y de socializar.

Tal y como muestra la obra “Cuando nos prohibieron ser mujeres...y os persiguieron por ser hombres”, estudios de neurofisiología han demostrado que el funcionamiento del cerebro es diferente en los hombres y mujeres. Una de las explicaciones es que el cuerpo calloso que conecta ambos hemisferios y que permite el traspaso de información de uno a otro, se encuentra más desarrollado en las mujeres. Así, en el caso de los hombres, “los procesos mentales transcurren muy separados y son capaces de actuar muy racionalmente y sin influencias emocionales (...), mientras que las mujeres producen sus procesos racionales muy interconectados con la emotividad” (Rubio, 2016: 66).

Otra evidencia científica es que los varones y las hembras, desde el momento de la concepción, poseen diferentes niveles de hormonas. En este sentido, la doctora Louann Brizendine evidencia que la cantidad de testosterona que poseen los hombres supeditan su conducta a lo largo de toda su vida. Esta hormona es la que provoca un aumento de las capacidades físicas, y la que produce un “comportamiento más agresivo, posesivo, territorial y jerárquico” (Rubio, 2016: 70)

Por tanto, existe una creencia generalizada de que los hombres poseen las cualidades necesarias para el éxito en un puesto de responsabilidad, además de por sus rasgos característicos, por la importancia que dotan al trabajo. Sin embargo, la convicción de que las mujeres priorizan las responsabilidades familiares lleva a pensar que no serán tan buenas directivas (Sarrió et al. 2002).

Consecuentemente, a las mujeres le son asignadas una menor variedad de actividades con una movilidad muy reducida lo que les mantiene en una situación de difícil acceso a puestos de responsabilidad. Asimismo, las mujeres, al observar que hay una convicción de que ellas no pueden acceder a estos puestos, adquieren una actitud reacia a ascender profesionalmente por no verse capaces (Ayuso, 2015).

2.2.3.1.2. Estilos de liderazgo

Si bien no es posible negar que cada persona posee su propia personalidad y por tanto, su estilo de liderazgo; la diferencia en el ejercicio del liderazgo entre hombres y mujeres ha supuesto una justificación a la imposibilidad de ascenso profesional por parte de las últimas.

La mayoría de la literatura defiende que los estilos de liderazgo guardan relación con los rasgos tradicionalmente asignados tanto a las mujeres como a los hombres. En efecto, es comúnmente aceptado que el estilo de liderazgo masculino es el más efectivo dado que los rasgos asimilados a este género: la fuerza, el carisma, la ambición o la competitividad, son considerados como cualidades necesarias para el éxito directivo. En este sentido, se habla de una “gramática masculina del liderazgo” que preserva a las mujeres alejada de puestos de alta responsabilidad (Moncayo et al. 2015).

Según Meza (2018) los varones son más apreciados y deseados en puestos de la alta jerarquía organizacional porque inspiran una mayor confianza por su racionalidad, ya que las mujeres se caracterizan por ser más emocionales, dejándose guiar por sus sentimientos en sus decisiones profesionales. Al mismo tiempo son percibidos como más válidos para dar órdenes y fomentar la responsabilidad y disciplina en el entorno laboral.

Algunos estudios han puesto de manifiesto que las mujeres en puestos directivos, a la hora de determinar quién posee las características necesarias para ejercer un rol de liderazgo, señala tanto a los hombres como a ellas mismas como personas válidas para ejercer este cargo. Sin embargo, los varones generalmente perciben que ellos son los que poseen el estilo de liderazgo apropiado para ocupar un puesto de alta responsabilidad con éxito. Del mismo modo, muestran desconfianza hacia la efectividad del liderazgo femenino (Schein, 2001 en Godoy et al. 2009: 55). Acorde con todo lo explicado, en el

momento de seleccionar a personas para un puesto directivo, los hombres van a verse claramente beneficiados por la existencia de este favoritismo.

A pesar de que hoy en día estas barreras relacionadas con la personalidad no son tan evidentes, el estilo de liderazgo todavía sigue apareciendo como uno de los obstáculos al que las mujeres deben hacer frente. En definitiva, tanto los prejuicios derivados de los estereotipos de género como de los estilos de liderazgo hacen suponer que los puestos directivos estratégicos han sido diseñados para ser ocupados por hombres y que por tanto, las mujeres deben ocupar posiciones de nivel medio o bajo en las empresas.

2.2.3.2. Barreras externas

2.2.3.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se puede definir como el conjunto de creencias, pensamientos, actitudes, principios y normas que caracterizan a una empresa, creando así una identidad colectiva (Barberá et al. 2002). En los años noventa se llevaron a cabo numerosos estudios acerca de la influencia de la cultura de la empresa en la prevalencia de la desigualdad de género en la cúpula directiva (Ramos et al. 2003, Barberá et al. 2009 y Aceña et al. 2018). En aquel momento, las empresas se caracterizaban por poseer una estructura eminentemente patriarcal, ya que las mujeres eran las encargadas del cuidado familiar y los hombres eran los que trabajaban para conseguir una renta y con ella, sustentar a la familia.

Si bien se han dado avances, la mayoría de los estudios siguen situando la cultura de la empresa como una de las principales barreras que se encuentran las mujeres por la permanencia de “algunos hábitos, creencias e incluso mitos que impiden un desarrollo equilibrado de las mujeres profesionales” (PWC, 2018: 19).

La cultura organizacional se encuentra muy relacionada con algunos estereotipos de género como la situación de la maternidad. En muchos casos, las empresas estiman que cuando llegue ese momento, las mujeres disminuirán su rendimiento y dedicación al trabajo. Además, según el informe de PWC (2012) *La mujer directiva*, la época en la que las mujeres deciden quedarse embarazadas suele coincidir con los años críticos en el progreso a la dirección. Esto provoca cierto rechazo por parte de las empresas tanto a la selección como a la promoción de mujeres. Mientras tanto, los padres, al ser considerados

los más orientados al trabajo y los encargados de percibir los ingresos para sustentar a la familia, tienen un mayor número de oportunidades para llegar más lejos en su carrera profesional.

De acuerdo con Ramos et al. (2003) la cultura organizacional, está influida por varios procesos entre los que destacan las redes informales masculinas, las políticas de RRHH; la falta de políticas sobre la conciliación familiar y laboral y la escasez de reconocimiento y apoyo a las mujeres, que analizaremos a lo largo de los siguientes apartados. A continuación vamos a desarrollar las dificultades producidas en algunos casos por las políticas de RRHH y las redes informales:

Políticas de RRHH

Dentro de las políticas de RRHH destacaremos las relativas a los procesos de selección, ya que en muchas empresas donde la cultura sigue siendo eminentemente masculina, siguen sesgadas por el género. El origen de esto tiene lugar principalmente en los estereotipos de género, en los prejuicios de que las mujeres en el momento en el que tengan responsabilidades familiares que le ocupen el mayor tiempo de su día, abandonarán su trabajo (Barberá et al. 2009). Asimismo, el departamento de RRHH será más proclive a reclutar a hombres por la creencia de que las mujeres no tienen la experiencia necesaria debido a su intermitente incorporación a su puesto de trabajo.

Se trata al final de un círculo vicioso, ya que las personas encargadas de decidir a quién seleccionan y promocionan en una compañía, mayoritariamente son hombres. Estos son más propensos a contratar a personas de su mismo sexo, como ya explicamos anteriormente; las mujeres difícilmente se van a encontrar en una situación equiparable a la de los varones. En este sentido, Kanter (1977) acuñó el término de “reproducción homosocial” aludiendo a la situación en la que las personas que “toman las decisiones clave en determinadas organizaciones evalúan favorablemente y promueven a las personas con características similares a ellos mismos” (Martínez, 2015; 74).

Por tanto, la selección de personal idóica y justa debería ser aquella basada exclusivamente en la formación y en las capacidades de las personas candidatas al puesto de trabajo.

Redes informales

Estas redes o *networks* informales hacen referencia a los contactos o amistades entre hombres que se producen fuera del entorno laboral en las que se toman decisiones importantes o se comparte información acerca de la empresa. Esta creación de lazos surge por prácticas informales que tradicionalmente han sido ejecutadas por hombres como reunirse para practicar deporte o para comer (Martínez, 2015). Se trata de actividades sociales que por considerarse típicas de entornos masculinos, excluyen a las mujeres (Ramos et al. 2005). Una de las causas explicativas de que las mujeres no acudan a este tipo de reuniones puede ser por la dificultad existente, sobre todo a niveles ejecutivos, para crear un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

El informe de PWC (2018) muestra que el 16% de las mujeres directivas que participaron en su estudio ponen en relieve la necesidad de crear redes de contacto fuera del entorno laboral entre ellas y los directivos varones. Llevar a cabo talleres, excursiones o torneos podría ser una forma de reforzar vínculos entre los ejecutivos de las organizaciones.

2.2.3.3. Barreras mixtas

2.2.3.3.1. Maternidad

Tanto el estudio de PWC (2012) como el realizado por Grant Thornton (2019) demuestran que la maternidad es concebida por la mayor parte de la sociedad como una situación designada exclusivamente a la mujer y por tanto, una de las mayores barreras para el ascenso profesional a las que deben enfrentarse.

Se trata de un estereotipo admitido socialmente a lo largo de los años, que tiene como causa más inmediata el abandono por parte de las mujeres de su puesto de trabajo o la aceptación de empleos que le permitan el cuidado de sus hijos. Finalmente esto conllevará una menor representación de mujeres en puestos ejecutivos y consecuentemente en la toma de decisiones (Aceña & Villanueva, 2018).

Meza (2018) pone de relieve la falta de responsabilidad por parte de los hombres, quienes en algunos casos no dedican el mismo tiempo que las madres a sus hijos por entender que su responsabilidad se encuentra más enfocada a la obtención de ingresos.

Según Agut y Martín (2007: 206):

“las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas frecuentemente para considerar el período comprendido entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera, cuando precisamente es esta etapa la que exige una dedicación más intensiva al cuidado de los/as hijos/as”.

Como hemos mencionado anteriormente, los cargos directivos exigen una disponibilidad absoluta. Así, la falta de tiempo puede provocar rechazo a las propias mujeres para tomar la decisión de ocupar un puesto de responsabilidad.

2.2.3.3.2. Falta de conciliación laboral, familiar y personal

Todos los estudios consultados sitúan como principal barrera para las mujeres a la hora de ascender profesionalmente, la falta de conciliación entre la vida profesional y las responsabilidades familiares. El problema radica en que el cuidado de la familia y las tareas domésticas son atribuidas a ellas debido generalmente a los estereotipos y roles de género.

En la mayoría de los casos son ellas las que trabajan a tiempo parcial o incluso llegan a interrumpir sus carreras por atender a la familia. En este sentido, Fernández-Cornejo et al., (2016), encuentran que se da una mayor predisposición por parte de las mujeres a abandonar los puestos de trabajo para cumplir con las responsabilidades familiares con respecto a los hombres. Esto resulta en un incremento de problemas para volver a conseguir un puesto de trabajo por la menor experiencia laboral, y por supuesto en una reducción de ingresos (Eagly & Carli, 2007)

Una de las teorías más destacadas al respecto es la *teoría del capital humano*, elaborada por Becker (1985). Esta formulación expone que los hombres, una vez obtienen la estabilidad, se inclinan más por ser los responsables de obtener los ingresos necesarios para su familia. Las mujeres son las que deciden buscar un trabajo en el que se les permita conciliar con su vida familiar o incluso, llegan a abandonar su puesto de trabajo porque sienten que deben hacerse cargo de la familia (Martínez Pérez y Osca, 2004).

Compatibilizar la vida laboral con las responsabilidades familiares es algo que exige un alto nivel de organización, esfuerzo y mucho estrés personal. Además, los impedimentos

aumentan a medida que se obtienen puestos de mayor responsabilidad, ya que estos requieren una disponibilidad total e incondicional (Barberá et al. 2002). La compañía Grant Thornton en su informe de 2019 revela que el 47% de las mujeres directivas en España entrevistadas para la elaboración de su estudio, manifiestan que la falta de conciliación es uno de los grandes obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en el momento de acceder a puestos directivos.

2.3.Políticas que adoptan las sociedades en España

El informe efectuado por PWC (2018) aunque afirma que los datos sobre diversidad de género en las empresas españolas muestran la persistencia del controvertido techo de cristal, evidencia que las empresas han reaccionado y han llevado a cabo numerosas medidas que favorecen la incorporación de la mujer a puestos directivos.

Muchas publicaciones han puesto de manifiesto que la diversidad de género beneficia a la empresa. En este sentido, el responsable mundial de cultura y RRHH de Grant Thornton Internacional, Kim Schmidt asegura que “existe una base empírica considerable que demuestra la fuerte correlación existente entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales” (Grant Thornton, 2019: 4). Asimismo, la publicación de la OIT (2019) afirma que las organizaciones que adoptan políticas “(...) con miras a la igualdad de oportunidades y diversidad de género tienen más probabilidades de contar con mujeres en puestos de dirección que las que no las aplican” (p. 49).

La maternidad y la falta de conciliación son los principales obstáculos que provocan la prevalencia del techo de cristal. Por ello, la mayoría de las políticas se centran en la consecución del equilibrio entre las responsabilidades familiares y la vida laboral. A continuación, analizaremos algunas de las iniciativas y políticas más utilizadas por las empresas en España para combatir estas limitaciones.

2.3.1. Planes de igualdad

En primer lugar, debemos hacer referencia a los Planes de Igualdad, una medida que según el informe de Grant Thornton es el paso básico que deben llevar a cabo las empresas para formalizar su compromiso con la igualdad de género. Además, asegura que “(...) en

aquellas empresas que cuentan con este tipo de planes, las mujeres ocupan ya el 35% de los puestos directivos, (...)” (Grant Thornton, 2019: 24).

Por otra parte, el estudio que acabamos de referir demuestra que en la actualidad pocas empresas han dado el paso a formalizar este documento. Concretamente sólo el 18% de las empresas han conseguido fijar objetivos de paridad en la cúpula directiva (Grant Thornton, 2019).

Debemos reseñar que el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, introdujo la obligatoriedad de estos planes de igualdad para empresas de más de 50 trabajadores. Se ha modificado así el apartado 2 del artículo 45 de la LO 3/2007:

“En el caso de las empresas de cincuenta o más trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral”.

Sobre el contenido de estos planes de igualdad, el nuevo artículo 46 de la LO 2/3007 expone:

“Los planes de igualdad contendrán un conjunto ordenado de medidas evaluables dirigidas a remover los obstáculos que impiden o dificultan la igualdad efectiva de mujeres y hombres”.

En el siguiente apartado, donde analizaremos las entrevistas realizadas a mujeres directivas, podremos comprobar si en sus empresas ha sido implantado este plan de igualdad.

2.3.2. Políticas de conciliación entre trabajo y familia

Se trata de iniciativas llevadas a cabo por muchas compañías para contribuir a que los empleados consigan un mayor equilibrio a la hora de compatibilizar sus responsabilidades profesionales con las personales.

En la mayoría de las parejas hoy en día, tanto el hombre como la mujer trabajan y disponen de poco tiempo para cumplir con las responsabilidades familiares. Sin embargo, como hemos expresado en este trabajo, se han hallado evidencias de que las mujeres son concebidas como las encargadas de cuidar de la familia.

Conforme al informe *Women in Business: hacia un avance real* (2019) las medidas específicas de conciliación entre la vida laboral y personal más comunes que toman las empresas españolas son: en primer lugar, en un 73% el horario flexible; en segundo lugar, una medida también bastante extendida es la reducción de horas laborales en un 31%; la tercera política más utilizada en un 28% es el teletrabajo. Finalmente, los recursos menos extendidos son las medidas legales (22%) y el pago por cuidados de hijos y personas dependientes (15%).

Aunque es cierto que los puestos de alta dirección demandan un nivel de exigencia, dedicación y esfuerzo enorme, las empresas están empezando a ser conscientes de que las personas en estos cargos tienen que encontrar un equilibrio entre la vida profesional y la personal. Medir el rendimiento a través de objetivos y no de horas sería una forma de permitir la implantación del horario flexible, la reducción de horas laborales y el teletrabajo (PWC, 2018)

Según (Blahopoulou, 2015) resulta imprescindible adoptar una serie de cambios en la cultura organizacional a través de la introducción tanto de políticas como de mentalidades más flexibles. Además, esta autora afirma que los directivos son los encargados de hacer ver al resto de la compañía la importancia de la existencia de la diversidad de género en los puestos de alta responsabilidad. En concreto, de la necesidad de visibilizar las políticas de conciliación, ya que en numerosos casos hay trabajadores que no acceden al disfrute de las medidas para la conciliación por temor a consecuencias negativas en su puesto de trabajo.

El informe de Grant Thornton (2019) pone de relieve la necesidad de compromiso por parte de los altos directivos, quienes tienen que hacer ver a los trabajadores, promoviendo y potenciando estas políticas, la importancia de la consecución de la igualdad de género.

Cuotas

Las cuotas de género son un instrumento legislativo introducido por primera vez en 2002 en Noruega, a través del cual se obliga a las empresas a mantener una representación equitativa entre hombres y mujeres (Mateos de Cabo, 2017).

En concreto, en España este sistema fue introducido en 2007 con la Ley para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, siendo uno de los primeros países europeos en establecer una legislación de paridad de género en los consejos de administración. Específicamente, es el artículo 75 de esta ley el que obliga a conseguir la igualdad a través de una “presencia equilibrada”, entendiéndose por esto “(...) que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento” (Disposición adicional primera LO 3/2007).

Si bien hay opiniones muy variadas acerca de las cuotas, prevalece una convicción mayoritaria de que las cuotas no son una política efectiva para combatir la existencia del techo de cristal. Argumentan que la única variable que debe determinar si una persona accede o no a un puesto de decisión es su adecuación a ese puesto de trabajo (PWC, 2012). A este respecto, el estudio efectuado por Grant Thornton muestra que el 70% de los hombres ejecutivos encuestados para el análisis, rechazan la efectividad de esta medida, exponiendo como causa principal la injusticia.

Por el contrario, las personas que están de acuerdo con las cuotas defienden que la única manera de luchar contra la disparidad es instaurar las cuotas en los puestos de decisión de las empresas.

Lo cierto es que aceptando este sistema, estaríamos permitiendo que mujeres que no poseen la formación o capacitación necesaria, están accediendo a puestos de alta responsabilidad simplemente porque un número lo obliga y no en base a la meritocracia.

3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

3.1.Contextualización

Hasta este punto se ha desarrollado un profundo análisis sobre el techo de cristal y, concretamente sobre los diferentes obstáculos que pueden llegar a limitar la carrera profesional de una mujer para alcanzar los niveles ejecutivos más altos. Además, se han introducido algunas de las políticas más utilizadas hoy en día por las empresas españolas.

Para finalizar esta investigación de una manera completa, resulta interesante efectuar un estudio más práctico. Esta segunda parte del trabajo ha surgido por la falta de información acerca de cómo se percibe actualmente en el mundo laboral el techo de cristal y las barreras que lo conforman. Por ello, se han obtenido testimonios directos de mujeres que, por el puesto que ocupan, han podido llegar a experimentar algunas de las limitaciones explicadas durante todo este trabajo a la hora de ascender profesionalmente. Asimismo, nos han dado su punto de vista sobre las políticas adoptadas por sus empresas o en su entorno laboral.

Para ello, se han llevado a cabo entrevistas en profundidad a trece mujeres que han ocupado algún puesto de alta responsabilidad en el sector público o privado en España. De esta manera se han podido contrastar las afirmaciones que se han ido realizando a lo largo de este trabajo sobre la existencia del techo de cristal con percepciones de mujeres que ocupan cargos directivos en organizaciones españolas.

3.2.Objetivos

El propósito principal de llevar a cabo estas entrevistas es aportar una visión actualizada acerca del techo de cristal, confirmando o negando su existencia.

Concretamente, nos hemos centrado en los siguientes elementos a la hora de analizar los resultados obtenidos de las entrevistas:

En primer lugar, se ha observado si según la muestra, se dan las barreras que hemos ido analizando durante todo este trabajo. Además, se han establecido cuáles son los obstáculos más experimentados por las mujeres a lo largo de su carrera profesional.

En segundo lugar, se ha analizado si las políticas para la igualdad que actualmente propagan las empresas son vistas por las directivas como efectivas o si por el contrario, deben realizarse mayores esfuerzos para conseguir eliminar el techo de cristal.

Finalmente, la muestra ha dado su punto de vista acerca de cuáles son las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos.

3.3. Metodología

En relación con la metodología a aplicar, se ha empleado la cualitativa porque el objetivo es extraer las percepciones sobre la materia concreta del techo de cristal. Esta técnica permite mediante una investigación flexible, obtener información objetiva y subjetiva. Una de las ventajas que ofrece este método es que toma en consideración las motivaciones, sentimientos y pensamientos de las personas.

En concreto se han realizado entrevistas personales a mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en el sector público y privado en España. La realización de estas entrevistas permite poder conocer una mayor cantidad de datos, tanto objetivos como subjetivos. Una de las ventajas de esta técnica es que las mujeres podrán dar su opinión expresando sus sentimientos, emociones y percepciones acerca de la materia objeto de estudio. Esta técnica permite además a las entrevistadas aportar información acerca de cómo ha sido el proceso hasta llegar al puesto directivo que ocupan actualmente.

De esta manera se ha elaborado un cuestionario con preguntas abiertas en base a los objetivos planteados y a la información recabada durante toda la investigación.

3.4. Muestra

Lo primero que hay que destacar con respecto a la muestra es que el haber utilizado la metodología de las entrevistas personales no nos permite extrapolar los resultados obtenidos a toda la población.

Se ha escogido una muestra muy variada formada por trece mujeres directivas. Con variedad nos referimos en primer lugar, a que se han escogido a mujeres que trabajan en diferentes sectores como el jurídico, educación, banca, sanidad, transporte, fabricación de productos o servicios a la tercera edad, entre otros. En segundo lugar, la variedad reside

también en que se han realizado entrevistas a mujeres que trabajan en el sector privado y público. Finalmente, variabilidad en el tipo de directora porque no nos hemos centrado en un nivel ejecutivo específico, sino que hemos podido contar con el testimonio de diferentes tipos de directoras: financieras, RRHH, gerentes y socias, entre otras.

Como se ha mencionado anteriormente, la muestra está conformada principalmente por mujeres que ocupan puestos directivos en organizaciones españolas privadas: varias directoras del ámbito financiero, cinco directoras de RRHH: Patricia Sáez, directora en Casino Marbella, Sonia Cervantes en Altra S.L., Begoña Landazuri en Acciona; Ana Lara en Maxximum España S.L., y M.^a Ángeles Ramírez, quien prefiere no dar información de la empresa en la que trabaja.

También forman parte de la muestra una socia del despacho de abogados Gómez-Acabo y Pombo y una directora de operaciones de una empresa de servicios asistenciales y residencias de mayores, Belén Echevarría. Asimismo, han participado dos directoras del ámbito financiero.

Por otra parte, hemos creído interesante incluir a mujeres con grandes responsabilidades en el ámbito público por entender que las políticas de igualdad deben darse en todos los sectores profesionales. Podremos tener así una visión más amplia de lo que ocurre en el entorno laboral.

Cuatro de las mujeres entrevistadas trabajan en este último sector:

M.^a Carmen Naveira, Gerente Territorial de Servicios Sociales de León, ostenta la representación de la referida gerencia. La Gerencia Territorial de Servicios Sociales es un organismo público perteneciente a la Junta de la Comunidad autónoma correspondiente, en este caso de Castilla y León.

En segundo lugar, Marina García, Directora Gerente durante más de quince años al frente del Consorcio de Transportes Metropolitano del Área de Málaga, nos dará su punto de vista acerca del techo de cristal en esta organización. El Consorcio de Transporte Metropolitano es, tal y como se describe en su página web oficial, una “entidad de Derecho Público de carácter asociativo formada por la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Málaga y los Ayuntamientos de Málaga, (...)” entre otros.

En tercer lugar, Francisca Parra, directora del Departamento de Economía y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Málaga y catedrática (una de las primeras en esta Universidad).

Finalmente, Alicia Aguilera, quien ha ostentado la Jefatura del Bloque de Enfermería del Hospital Clínico Universitario de Málaga durante gran parte de su carrera profesional. A este puesto se accede tal y como ella lo ha expuesto en la entrevista, por medio de la presentación de un proyecto ante un tribunal, proceso similar al de una oposición.

4. RESULTADOS

En cuanto a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a la muestra, vamos a diferenciar tres bloques:

- I. Dificultades y barreras más comunes a la hora de acceder a sus actuales puestos directivos. En este bloque analizaremos si las mujeres entrevistadas han percibido elementos que les frenaran a la hora de conseguir sus objetivos profesionales. Además, expondremos cuáles han sido las principales barreras a las que se han enfrentado.
- II. Efectividad de las políticas actuales para la consecución de la igualdad en cargos de responsabilidad. A lo largo de este apartado podremos comprobar si las organizaciones españolas donde trabajan las mujeres entrevistadas cuentan con políticas de igualdad. Asimismo, recabaremos opiniones acerca de la obligatoriedad de las cuotas.
- III. Medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad. En este punto expondremos cuáles son las medidas, según el criterio de las mujeres entrevistadas, que pueden servir realmente para lograr la igualdad de género.

I. Dificultades y barreras más comunes a la hora de acceder a sus actuales puestos directivos.

De las trece entrevistadas, cinco de ellas han afirmado con rotundidad que ha sido un camino muy difícil. Entre las que han mostrado claramente la complejidad destacamos a Irene Fernández, Socia de Gómez-Acebo y Pombo quien afirma: “Me ha llevado más tiempo que a la mayor parte de mis compañeros varones”. Por su parte, una de las directoras financieras ha señalado que ha sido muy complicado debido a:

“(…) falta de apoyo de las personas que me tenían que haber apoyado para ascender antes, hasta que no tuve una mujer como directora no conseguí el apoyo para el cargo de subdirectora que llevaba tiempo ejerciendo”.

También M.^a Carmen Naveira, Gerente territorial de Servicios Sociales en León niega que haya sido difícil llegar al puesto concreto que ocupa actualmente, pero sí que afirma que “lo difícil fue el recorrido previo”.

Sin embargo, mujeres como Sonia Cervantes, directora de RRHH en Corporación Empresarial Altra S.L., no lo consideran difícil como tal, sino:

“(…) retador, motivador, donde la base ha estado en el trabajo constante, en la formación, en la paciencia, tener claras las ideas de lo que quieres y poner todo de tu parte para conseguirlo”

En esta línea, Belén Echevarría, directora de Operaciones Zona Sur del Grupo Ballezol, muestra que: “No ha sido realmente difícil. En un momento determinado de mi carrera profesional, se evaluaron mis méritos profesionales y se me ofreció la oportunidad de promocionar”. Asimismo, M.^a Ángeles Ramírez, directora de RRHH determina que:

“La palabra difícil no sería la correcta, más bien una carrera de fondo con algunos obstáculos pero la perseverancia y constancia hacen que se consigan los propósitos”.

En consonancia, Begoña Landazuri, directora de RRHH en Acciona refiere que ha experimentado una progresión en su vida profesional: “He tenido que cambiar de compañías para poder ir mejorando en mi carrera y he tenido que demostrar unos buenos resultados a la hora de hacer mi trabajo”.

Ana Lara, directora de RRHH de Maxximum España S.L., por su parte expone que:

“Ha sido complicado en algunos momentos pero en general he tenido la suerte de estar en compañías que recompensan el mérito y los resultados y eso me ha ayudado siempre”.

En este sentido, Marina García, Gerente del Consorcio de Transportes de Málaga y Patricia Sáez, directora de RRHH de Casino Marbella se muestran en la línea de las últimas intervenciones haciendo hincapié en la importancia del esfuerzo y la dedicación.

Finalmente, Alicia Aguilera, jefa del Bloque de Enfermería del Hospital Clínico de Málaga, es la única entrevistada que ha mostrado negativa hacia esta dificultad, explicando que se trata de “un puesto donde se valora experiencia, conocimientos, habilidades y capacidad de liderazgo en cuidados de enfermería”.

En cuanto a las barreras, solo cuatro de las mujeres niegan haberse encontrado ningún obstáculo a lo largo de su carrera profesional. En cambio, el resto alegan como principales

impedimentos la conciliación de la vida laboral y familiar y la maternidad, coincidiendo con informes como el de Grant Thornton analizado en la parte teórica del presente trabajo.

Asimismo, nos parece interesante destacar otras barreras que han sido puestas de manifiesto. En primer lugar, Irene Fernández alega la competencia del mercado y la necesidad de adquirir habilidades comerciales, debido a que el sector de los despachos de abogados es muy competitivo.

Por otro lado, Ana Lara cree que las barreras se las pone uno mismo porque “hay momentos en los que falta confianza o fuerza de voluntad para seguir y no desistir”.

Sin duda, el testimonio más impactante es el de Francisca Parra quien afirma que:

“(…) muchas han sido las barreras, las autoridades a las que tenía que obedecer siempre fueron hombres, hombres de perfil muy machista que jamás aceptaban que una mujer estuviera a su altura y mucho menos sobre ellos”.

A partir de aquí nos disponemos a analizar de una manera más precisa las barreras internas, externas y mixtas desarrolladas en la parte teórica.

Respecto a la influencia de los **estereotipos de género** se ha producido una contestación mayoritariamente negativa. Aun así, resulta interesante analizar respuestas como las de Irene Fernández y Marina García, ya que entienden que por el sector en el que trabajan, les ha resultado más complicado relacionarse con hombres.

Concretamente, Irene Fernández opina que “resulta más difícil establecer una relación de confianza necesaria en la relación abogado-cliente, con clientes hombres”. Por su parte, Marina García, además de no mostrarse segura en su respuesta, indica que “el sector al que me dedico ha sido históricamente masculino, por lo que buscarte un hueco en él supone un mayor esfuerzo para las mujeres”. Recordamos que la última dirige el Consorcio de Transportes de Málaga, una industria que se ha caracterizado por ser eminentemente masculina.

Además, hemos querido conocer la opinión de las mujeres acerca de la **cultura organizacional** en las empresas españolas actualmente. La mayoría entienden que la cultura organizacional de las empresas sigue siendo patriarcal, aunque algunas como Sonia Cervantes han querido aclarar que no lo han vivido personalmente.

Begoña Landazuri, M.^a Ángeles Ramírez, Ana Lara y Belén Echevarría están de acuerdo en que esta barrera es común principalmente en pequeñas y medianas empresas. Como señala la última,

“(…) especialmente en empresas de tamaño mediano o pequeño y en empresas familiares con gerencias no profesionalizadas. Muchos hombres piensan que las mujeres se comprometen menos con la empresa debido a que tienen que compatibilizar su tiempo con el cuidado de la familia. También es frecuente que los hombres duden sobre la capacidad de liderazgo de las mujeres, especialmente en algunos sectores”.

Ana Lara también se encuadra dentro de esta opinión indicando que “(…) en las más pequeñas, o tradicionales o con un dueño/ejecutivo, el estilo y la cultura es mucho más personalista y proteccionista, lo que tiene pros y contras”.

Las **políticas de RRHH** son por su parte, uno de los procesos que pueden influir en la cultura organizacional de la empresa. Por este motivo, hemos preguntado a las mujeres si consideran que estas políticas son transparentes en las empresas españolas en la actualidad.

En este aspecto, ha sido muy repetida la respuesta “cada vez más”. Las mujeres entienden que se trata de un proceso evolutivo y como bien explica Sonia Cervantes:

“(…) los cambios normativos, de circunstancias sociales y esta sociedad cambiante, hacen que los RRHH tengan que estar adaptándose constantemente para seguir teniendo un equilibrio entre todos los agentes que tienen que ver con las personas y la empresa.

Belén Echevarría por su parte, entiende que:

“En lo que se refiere a procesos de selección y promoción, la mayor parte de empresas gestionadas de manera profesional cuentan con “Planes de Igualdad” que garantizan transparencia en los procesos de selección, al menos sobre “papeles”, pero en la selección final de un/a candidata existen múltiples factores que inciden sobre el proceso”.

Por otra parte, en el marco normativo pudimos cerciorarnos de que la mayoría de la literatura defiende que los **estilos de liderazgo** guardan relación con los rasgos

tradicionalmente asignados tanto a las mujeres como a los hombres. Además, afirman que la forma de liderazgo femenino supone una barrera en su acceso a puestos de alta responsabilidad por entenderse que la forma de liderar de los hombres implica éxito empresarial.

En este sentido, hemos querido comprobar si las directivas perciben que existen diferencias entre su forma de ejercer el liderazgo respecto a la de los hombres que ocupan cargos directivos en su empresa.

Begoña Landazuri, por ejemplo, sí encuentra que los hombres no ejercen el liderazgo de la misma manera que ella:

“Creo que soy más diplomática, algunas veces siento que tengo más control emocional y que veo las cosas desde un ángulo más calmado y con más perspectiva que los compañeros que tengo”.

También Patricia Sáez opina que el liderazgo es diferente porque ella pone mucho más énfasis en “el trabajo en equipo, el saber delegar y depositar la confianza en el personal que tienes en tu equipo de trabajo”.

Otras como Sonia Cervantes, M^a Carmen Naveira y Alicia Aguilera niegan diferencias entendiendo que el liderazgo se ejerce en su empresa sin distinción de género. Asimismo, Belén Echevarría entiende que “no hay diferencias en función del género, pero sí hay empatías que influyen en las relaciones”.

En definitiva, debemos destacar que ninguna ha hecho alusión a que las diferentes formas de ejercer el liderazgo hayan supuesto una barrera en su carrera profesional.

Finalmente, la última barrera que hemos analizado ha sido la de la **maternidad**, una de las barreras que más influyen en la existencia del techo de cristal según los informes analizados en el marco teórico.

Todas las mujeres entrevistadas excepto dos, son madres, por tanto nos pueden ofrecer una visión totalmente formada sobre esta cuestión. Seis de las entrevistadas que son madres han declarado que les ha resultado muy complicado. Además, todas están de acuerdo en que es necesario compromiso por parte de la pareja. Por ejemplo M.^a Carmen Naveira es muy clara al respecto:

“Se necesita la corresponsabilidad de la pareja, si no es imposible. En mi caso no, porque este puesto lo acepte una vez que mis obligaciones personales, habían disminuido. Ahora bien, si esta oportunidad hubiera llegado antes, probablemente no hubiese podido acometerla.

Ana Lara hace hincapié en el apoyo tanto de la empresa como de la familia. Belén Echevarría entiende también que “Es más complicado cuando los hijos son muy pequeños, en esos años se pueden generar sentimientos contradictorios y dudas sobre el coste/beneficio que te aporta tu carrera profesional”.

Finalmente, Sonia Cervantes declara: “(...) tengo claro que tienes que sacrificar cosas, no porque eres mujer, sino porque no podemos ser ‘super’ en todo, y por ello te dejas algunas cosas en el camino”.

II. Efectividad de las políticas actuales.

Sobre las políticas, una de las preguntas que realizamos a las mujeres era si en sus respectivas empresas se han adoptado políticas concretas para la consecución de la igualdad entre hombres y mujeres en los puestos directivos. El resultado ha sido cuanto menos sorprendente, ya que sólo tres mujeres han contestado de manera afirmativa a esta cuestión:

Una de ellas ha sido Marina García, quien asegura que “existen medidas de conciliación familiar tanto para hombres como para mujeres”, entendiendo que “En cierta manera estas medidas contribuyen a mejorar las condiciones que existían antes”. Aunque también deja constancia de que en su opinión, estas políticas “(...) no son suficientes para puestos de alta dirección”. En este sentido, Begoña Landazuri declara que Acciona “fomenta la promoción de mujeres, incentiva su desarrollo y formación”.

Por otra parte, una de las directoras del ámbito financiero manifiesta que su empresa tiene “políticas de igualdad de condiciones para hombres y mujeres en los altos cargos”.

Algunas de las entrevistadas que han negado la existencia de políticas concretas para la igualdad en sus empresas, entienden que “nuestras políticas de RRHH están basadas en el desarrollo de las personas, independientemente de su sexo”. Así lo aclara Belén Echevarría. M.^a Ángeles Ramírez por su parte, sostiene que en su empresa:

“(…) las posibilidades para puestos directivos son equitativas tanto para hombres como mujeres, está basado más en una cuestión de meritocracia y no tanto por sexos. También porque el colectivo de mujeres en mi empresa ronda el 65 %”

Por otro lado, un tema acerca del que nos parecía muy interesante obtener la opinión de las mujeres entrevistadas era el de la **obligatoriedad de las cuotas**. Como hemos referido en el marco teórico del presente trabajo, es un tema controvertido sobre el que podemos encontrar diferentes opiniones y argumentos.

Esta misma sensación es la que hemos podido extraer de las entrevistas realizadas y es que se han obtenido testimonios muy variados y dispares sobre esta medida.

Entre las mujeres que claramente no están de acuerdo, destacamos el testimonio de Belén Echevarría quien establece que:

“(…) una cosa implementar de forma voluntaria políticas que favorezcan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad y otro tema muy distinto es establecer cuotas que corrijan la desigualdad en cargos de alta responsabilidad pues ello podría provocar situaciones injustas que a su vez generarían malestar o rechazo hacia las personas que ocupasen esos puestos designados de forma arbitraria. Creo que las políticas de discriminación positiva favorecerían injustamente a mujeres que no han sido promocionadas por méritos, formación y habilidades”.

En este mismo sentido, Marina García entiende que se trata de una medida discriminatoria disponiendo que “(…) a los puestos hay que acceder por los méritos y no por el sexo. El reservar cuotas a las mujeres, posiblemente esté atentando contra la selección de los mejor valorados”.

Otras, como Ana Lara, no las creen necesarias pero entienden “que en situaciones especialmente extremas pueden ayudar”. Además, muestra la parte negativa de esta política y es “no conseguir el nivel de excelencia suficiente en las personas elegidas por cuota y que la solución se vuelva en contra”.

Francisca Parra se muestra contraria a la obligatoriedad de las cuotas en cualquier caso pero opina que “quizás sea necesaria”.

Sin embargo, encontramos opiniones afines hacia la implantación obligatoria de las cuotas. Por ejemplo, M.^a Ángeles Ramírez quien las encuentra “(…) una medida muy

útil para acabar con el monopolio masculino existente y romper el 'techo de cristal'. Señala que “además, sería un grave error pensar que las cuotas solo resultan beneficiosas para las mujeres, pues los beneficios para la sociedad son mucho mayores. Me baso en dos argumentos, principalmente. El primero de ellos alude a la equidad y el segundo a la eficiencia”.

Patricia Sáez también cree que son una buena opción “siempre que no sea discriminatorio en ningún sentido, (...)”.

Finalmente, Irene Fernández no tiene tan clara su opinión acerca de las cuotas al dudar de su efectividad y justicia entendiendo que no premian la meritocracia.

III. Medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad.

Las principales medidas expuestas por las directivas han sido las referidas a la conciliación personal y profesional. En este sentido Belén Echevarría aconseja como políticas concretas las siguientes:

En primer lugar, “concienciación social sobre la responsabilidad compartida del cuidado familiar”. Pone de manifiesto que en la mayoría de los casos de maternidad son las mujeres las que deciden rebajar sus jornadas laborales lo que supone “(...) un freno en la carrera profesional de la mujer pues, en mi opinión, no es compatible una jornada parcial con un puesto directivo”.

En segundo lugar, propone “políticas de flexibilidad horarias que permitan compatibilizar la crianza de hijos sin menoscabo del desempeño profesional”. Esta medida ha sido de las más repetidas por las entrevistadas.

Igualmente, promueve “(...) apoyo por parte del Estado para compatibilizar cuidado de hijos con el desempeño de puestos de responsabilidad, con bonificaciones fiscales tanto para la empresa como para la trabajadora”.

Finalmente, hace referencia a los planes de igualdad desarrollados en la parte teórica de esta investigación:

“Establecer Planes de Igualdad en las empresas en los que se promueva una comunicación, lenguaje e imagen y publicidad no sexista, promoción de políticas

retributivas que anulen la brecha salarial, promover la información y la formación de calidad”.

También directivas como Sonia Cervantes sugieren políticas de RRHH como las de selección donde primen las cualidades de las personas y no el sexo de la persona.

Por su parte, Marina García propone “nuevas formas de trabajo que puedan compatibilizar la vida familiar con este tipo de cargos”, abogando también por la implantación del trabajo por objetivos.

Asimismo, una de las directoras financieras plantea lo siguiente:

“Mismos permisos para hombres y mujeres en caso de nacimiento de hijos. Campañas de concienciación, tanto en la empresa como en la Universidad y también a nivel de toda la sociedad. Vigilancia real para evitar casos de desigualdad en sueldos y promociones por razón de sexo”.

La educación en la igualdad real ha sido repetida por varias directivas como Francisca Parra o Alicia Aguilera.

Todas las mujeres entrevistadas han planteado diferentes medidas que pueden terminar con la existencia del techo de cristal. Sin embargo, encontramos visiones más “negativas” como la de Irene Fernández quien cree:

“(…) que el ritmo de vida que llevamos, la rapidez con la que se hacen los negocios y la competencia en el mercado legal, hacen muy difícil que las mujeres que quieren ser madres puedan alcanzar puestos directivos.

Es la realidad con la que nos enfrentamos hoy en día y veo difícil que pueda cambiarse con las dinámicas sociales existentes”.

5. CONCLUSIONES

Podemos concluir que indudablemente la sociedad está avanzando hacia la consecución de la igualdad de representación de hombres y mujeres en puestos directivos. Aun así, tal y como han puesto de manifiesto las entrevistadas, el techo de cristal es una realidad en las empresas de nuestro país.

Concretamente, se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- I. La mayoría de las mujeres perciben su ascenso y evolución profesional como un trabajo que requiere un gran esfuerzo, persistencia y dedicación. Muchas de ellas han mostrado en sus respuestas que eran plenamente conscientes de que iban a tener que renunciar a cosas de su vida personal si querían ostentar un puesto de gran responsabilidad.

- II. Sobre las barreras que más afectan a la hora de ocupar un puesto ejecutivo, la maternidad y la dificultad de conciliación de la vida familiar y laboral son los principales impedimentos a los que se enfrentan. A pesar de los avances que se han dado a lo largo del tiempo, las mujeres siguen percibiendo hoy en día una falta de compromiso por parte de las empresas de garantizar la compatibilización de su trabajo con su vida personal.

- III. Entre las barreras que persisten en una menor medida encontramos la cultura organizacional. Muchas entrevistadas han hecho referencia a que todavía se puede apreciar una cultura patriarcal en la mayoría de las organizaciones españolas. Del mismo modo, las políticas de RRHH aunque se perciben cada vez como más transparentes, todavía queda mucho por profesionalizar dentro del diseño de estas políticas en la medida que queden claramente definidos aquellos procesos relacionados con el acceso a las diferentes oportunidades que la empresa puede ofrecer: procesos de selección y promociones internas, formación o medidas de conciliación. De esta manera, el trabajador podrá conocer todas las políticas puestas a su disposición y cómo beneficiarse de ellas. Igualmente, no se ha evidenciado que el estilos de liderazgo sea un factor que promueva la existencia del techo de cristal. Muchas de las entrevistadas entienden que hay diferencias en

la forma de ejercer el liderazgo entre los hombres y las mujeres, lo que no significa que uno sea mejor o peor que el otro.

Sin embargo, existe una opinión generalizada de que los estereotipos de género, a pesar de que según la literatura sigue persistiendo en las empresas, son una barrera obsoleta que tiene cada vez menos impacto en el techo de cristal.

- IV. Por otra parte, no podemos afirmar que las empresas españolas actualmente estén tomando medidas concretas para conseguir un mayor acceso de las mujeres a puestos directivos. Es necesario por tanto, un mayor compromiso por parte de la alta dirección, quienes deben promover y potenciar estas políticas.
- V. En lo que se refiere a las cuotas, no hay una opinión generalizada acerca de esta materia, tal y como ya mostrábamos en el marco teórico. Es una política que claramente tiene sus inconvenientes y sus ventajas. Con su obligatoriedad se puede llegar a conseguir la paridad de género en los puestos directivos, pero tal y como han expresado muchas de las directivas, con su imposición se corre el riesgo de que no se premie la meritocracia.
- VI. Con respecto a las medidas propuestas por las entrevistadas que pueden llegar a ser más efectivas en la lucha contra el techo de cristal encontramos: (i) los horarios flexibles. Esta medida se sitúa como la respuesta ante el obstáculo de la conciliación y la maternidad. Permite a las mujeres gestionarse su trabajo compatibilizándolo con el cuidado familiar; (ii) políticas concretas de RRHH que se centren en las cualidades de la persona y no en el género. Para ello, es necesario vigilancia real en las compañías para evitar diferencias salariales y sesgos en los procesos de selección; (iii) Fomentar reconocimientos por parte del Estado a empresas que trabajan por la igualdad real, por ejemplo ofreciéndoles ventajas fiscales.
- VII. En mi opinión, no podemos hacer caso omiso a todos los estudios existentes sobre el techo de cristal y a las evidencias mostradas a lo largo de este trabajo. Aunque

queda claro que las cosas han evolucionado, las mujeres todavía deben hacer frente a muchos obstáculos. Por ello, creo vital una educación en valores e igualdad desde la infancia de forma continuada.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aceña Moreno, A., Villanueva Flores, M., (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Gestión Joven*, (18), 87-100. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448196> Última consulta el 15-02-2020

Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P., (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de psicología*, 25(2), 201-214. Recuperado de <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125/127> Última consulta el 12-02-2020.

Barberá Heredia, E., Sarrió M., & Ramos, A., Candela C., (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (40), 55-68. Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf Última consulta el 15-02-2020

Blahopoulou, J., (2015). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal en tiempos de crisis: medidas empresariales y sus beneficios*. Treballs Feministes, Palma.

Candela Agulló, C., Barberá Heredia, E. & Ramos López, A., (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3627631> Última consulta el 28-01-2020.

Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E., & Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(1), pp. 183-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67923973012.pdf> Última consulta el 16-02-2020.

Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Málaga. Recuperado de <https://www.ctmam.es/organizacion/> Última consulta el 07-03-2020.

Código de Buen Gobierno (2015). Comisión Nacional del Mercado de Valores. Recuperado de https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf Última consulta el 18-01-2020.

Cuadrado, I., & Morales, J.F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 183-202. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/6395ebd0f4b478145ecfbaf939454fa4> Última consulta el 31-01-2020

Eagly, A., & Carli, LL., (2007). Women and the labyrinth of Leadership, *Harvard Business Review*, 62-71. Recuperado de <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> Última consulta el 31-01-2020

Estellés Miguel, S., Barberá Ribera, T., & Pérez Dema, C. M., (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, 133-142. Recuperado de <http://adigor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf> Última consulta el 15-02-2020.

EUROSTAT <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72> Última consulta el 02-02-2020

Godoy L., & Mladinic A., (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *PSYKHE*, 18(2), 51-64. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psykhe/v18n2/art04.pdf> Última consulta el 13-02-2020.

Grant Thornton. (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf> Última consulta el 17-01-2020

ILOSTAT <https://ilostat.ilo.org/es/data/> Última consulta el 02-02-2020

Instituto Nacional de Estadística. Disponible en https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=p04002.px Última consulta el 02-02-2020

Jimeno de la Maza, F. J. & Redondo Cristóbal, M. (2005). Sobre el techo de cristal empresarial. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración*

de *Empresa*, (71), 41-45. Recuperado de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista71/71.pdf> Última consulta el 31-01-2020.

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

Martínez Ayuso, V., (2015). Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf Última consulta el 16-02-2020.

Martínez-Pérez, M.D, y Osca, A., (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 193-208. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=997875> Última consulta el 02-02-2020.

Mateos de Cabo, R., (2017). *Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima*. Recuperado de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/FEMERIS/article/view/3758/2369> Última consulta el 17-02-2020.

Meza Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243> Última consulta el 15-02-2020.

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. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16268/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y Última consulta el 01-02-2020.

OIT (2019). *Las Mujeres en la Gestión Empresarial: argumentos para un cambio*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf Última consulta el 16-02-2020.

PWC (2012). La Mujer Directiva en España. *Women as Leaders* <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf> Última consulta el 17-01-2020

PWC (2018). Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género. *Women as Leaders*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf> Última consulta el 17-01-2020

Ramos, A., Barberá, E., Sarrió, M., (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278. Recuperado de <http://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/8751/10944> Última consulta el 14-02-2020.

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación (BOE n. 57, de 7 de marzo de 2019)

Rubio, A., (2016). Capítulo 5 Cerebro masculino y cerebro femenino II. Diferencias fisiológicas y hormonales en *Cuando nos prohibieron ser mujeres... y os persiguieron por ser hombres: Para entender cómo nos afecta la ideología de género*, 63-73.

Ryan M.K, & Haslam A.S, (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, (16), 81-90. Recuperado de https://is.muni.cz/el/1423/jaro2017/VPL457/um/62145647/Ryan_Haslam_The_Glass_cliff.pdf Última consulta el 31-01-2020.

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. Recuperado de <http://jpart.oxfordjournals.org/> Última consulta el 05-02-2020

7. ANEXO

- **Irene Fernández Puyol. Socia. Gómez-Acebo & Pombo**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Sí, ha sido difícil. Me ha llevado más tiempo que a la mayor parte de mis compañeros varones. 18 años. Entre otras barreras: la competencia del mercado, la necesidad de adquirir habilidades comerciales, la necesidad de compatibilizar un trabajo muy exigente con una familia.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Sí, algunas cosas he sacrificado. Sobre todo, tiempo con mis hijas.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- No creo que hayan influido mucho. Aunque en mi opinión resulta más difícil establecer una relación de confianza necesaria en la relación abogado –cliente, con clientes hombres

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- Mi forma de convencer es siempre a través de una actitud conciliadora.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- Sí

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- No

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- Con mucho trabajo y restando horas de sueño. Sí, es muy complicado

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- No existen, en mi opinión

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- Me debato con el tema de las cuotas ya que no premian la meritocracia. No lo sé. Es un tema sobre el que no tengo una opinión formada

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Creo que el ritmo de vida que llevamos, la rapidez con la que se hacen los negocios y la competencia en el mercado legal, hacen muy difícil que las mujeres que quieren ser madres puedan alcanzar puestos directivos.

Es la realidad con la que nos enfrentamos hoy en día y veo difícil que pueda cambiarse con las dinámicas sociales existentes

• **Marina García Ponce. Directora Gerente del Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Málaga**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Más que difícil ha sido cuestión de esfuerzo y dedicación. Las principales barreras son haber tenido que priorizar en muchos casos el trabajo por encima de otra cuestiones más personales.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Aunque he intentado compatibilizar ambas realidades, es cierto que en muchas ocasiones tienes que realizar sacrificios en tu vida personal, sobre todo por el tiempo que le dedicas y por las situaciones de estrés que se generan y que terminan repercutiendo en tu yo personal.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- Podría decir que no especialmente, aunque siempre te queda la duda. El sector al que me dedicó ha sido históricamente masculino, por lo que buscarte un hueco en él supone un mayor esfuerzo para las mujeres.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- Por el cargo que ocupo, me corresponde marcar los objetivos y coordinar el trabajo del equipo para la consecución de los mismos. Me gusta contar con la opinión y experiencia de los demás e implicarlos en los proyectos para que se sientan parte de ellos.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- En cierta manera sigue siéndolo en determinados sectores, aunque creo que cada vez menos. Hay cada día más mujeres en puestos directivos y de máxima responsabilidad.

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- En el sector en el que trabajo (Entidades Públicas), pienso que sí.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- Es complicado, pero se puede hacer. Hay que planificarse bien y contar siempre con ayuda, sobre todo de la pareja.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- Existen medidas de conciliación familiar tanto para hombres como para mujeres. En cierta manera estas medidas contribuyen a mejorar las condiciones que existían antes, pero no son suficientes para puestos de alta dirección.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- Particularmente, no me agrada el tema de las cuotas. Me hacen sentirme discriminada. Entiendo que a los puestos hay que acceder por los méritos y no por el sexo. El reservar cuotas a las mujeres, posiblemente esté atentando contra la selección de los mejor valorados.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Además de las medidas de conciliación con la vida familiar, creo que hay que estar abierto a nuevas formas de trabajo que puedan compatibilizar la vida familiar con este tipo de cargos. Hay que moverse más por consecución de objetivos que por horas de presencia en el trabajo.

• **Belén Echevarría González. Directora Operaciones Zona Sur Grupo Balesol**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- No ha sido realmente difícil. En un momento determinado de mi carrera profesional, se evaluaron mis méritos profesionales y se me ofreció la oportunidad de promocionar. La principal barrera fue tomar la decisión de aceptar el puesto considerando el coste-beneficio que ello implicaba. Coste: a nivel conciliación vida personal- profesional y beneficio: en cuanto a la realización profesional y la remuneración económica. Tras meditar la propuesta decidí aceptarla, sabiendo que tendría que hacer renuncias a nivel personal y familiar.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- He sacrificado conscientemente una parte de mi vida personal (tiempo de ocio, seguimiento diario de los estudios de mi hijo, acompañamiento a determinadas actividades diarias...) pero, por otra parte, mi desarrollo profesional me ha permitido compensar a mi familia con una mejora en la calidad de vida.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- No han influido los estereotipos de género puesto que, en mi empresa, la política de RRHH está basada en el desarrollo de las personas, independientemente de su sexo.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- No hay diferencias en función del género, pero sí hay empatías que influyen en las relaciones.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- Sí, lo creo, especialmente en empresas de tamaño mediano o pequeño y en empresas familiares con gerencias no profesionalizadas. Muchos hombres piensan que las mujeres se comprometen menos con la empresa debido a que tienen que compatibilizar su tiempo con el cuidado de la familia. También es frecuente que los hombres duden sobre la capacidad de liderazgo de las mujeres, especialmente en algunos sectores.

Concretamente Ballezol fue fundado por una mujer que marcó la “Cultura de Empresa” habiendo sido frecuente la promoción de mujeres a ámbitos de responsabilidad. Actualmente, la vicepresidenta es mujer y en el Comité de Dirección hay tres puestos ocupados por mujeres: Dirección Comercial, Marketing y Comunicación, Dirección de RRHH y Dirección de Operaciones Zona Sur, por lo que está normalizado que mujeres ocupen puestos de responsabilidad, que suman un 23% de los puestos ejecutivos.

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- En lo que se refiere a procesos de selección y promoción, la mayor parte de empresas gestionadas de manera profesional cuentan con “Planes de Igualdad” que garantizan transparencia en los procesos de selección, al menos sobre “papeles”, pero en la selección final de un/a candidata existen múltiples factores que inciden sobre el proceso.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- Actualmente no me supone ningún problema pues mi hijo estudia fuera de casa desde hace años, es más, me beneficia pues mi trabajo me permite viajar y mantener contactos relativamente frecuentes con él.

He tenido un gran apoyo familiar que me ha permitido compatibilizar mi faceta profesional con la maternidad. Es más complicado cuando los hijos son muy pequeños, en esos años se pueden generar sentimientos contradictorios y dudas sobre el coste/beneficio que te aporta tu carrera profesional.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- No existen como tal porque como mencioné anteriormente, nuestras políticas de RRHH están basadas en el desarrollo de las personas, independientemente de su sexo.

En los procesos de selección para puestos directivos no incide el sexo del candidato/a.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- No, una cosa implementar de forma voluntaria políticas que favorezcan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad y otro tema muy distinto es establecer cuotas que corrijan la desigualdad en cargos de alta responsabilidad pues ello podría provocar situaciones injustas que a su vez generarían malestar o rechazo hacia las personas que ocupasen esos puestos designados de forma arbitraria. Creo que las políticas de discriminación positiva favorecerían injustamente a mujeres que no han sido promocionadas por méritos, formación y habilidades.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Concienciación social sobre la responsabilidad compartida del cuidado familiar: La mayor parte de las mujeres deciden libremente optar a trabajos a tiempo parcial o reducir sus jornadas laborales en situaciones de maternidad y esto es un freno en la carrera profesional de la mujer pues, en mi opinión, no es compatible una jornada parcial con un puesto ejecutivo.

Políticas de flexibilidad horarias que permitan compatibilizar la crianza de hijos sin menoscabo del desempeño profesional. Las mujeres ejecutivas, como todas, damos mucha importancia a nuestra vida familiar y no queremos “perdernos” la infancia de nuestros hijos por lo que el hecho de gestionar gran parte de tu agenda animaría a muchas mujeres a considerar propuestas de promoción.

Establecer Planes de Igualdad en las empresas en los que se promueva una comunicación, lenguaje e imagen y publicidad no sexista, promoción de políticas retributivas que anulen la brecha salarial, promover la información y la formación de calidad.

Promover liderazgo femenino que anime a otras mujeres a esforzarse para conseguir metas profesionales, a la vez que apoyo por parte del Estado para compatibilizar cuidado de hijos con el desempeño de puestos de responsabilidad, con bonificaciones fiscales tanto para la empresa como para la trabajadora.

• **M^a Carmen Naveira. Gerente territorial de Servicios Sociales en León**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Llegar al puesto no me ha sido difícil, lo difícil fue el recorrido previo. Las principales barreras han sido la maternidad

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- En mi caso no, porque este puesto lo acepte una vez que mis obligaciones personales, habían disminuido. Ahora bien si esta oportunidad hubiera llegado antes, probablemente no hubiese podido acometerla.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- Yo creo que no, o por lo menos no he sido consciente de ello

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- No creo que haya diferencia con respecto a los hombres.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- Habría que definir más concretamente que quiere decir patriarcal pero aun así, en mi caso al ser una Administración Pública, no se nota mucho

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Creo que todavía queda mucho camino por recorrer, aunque cada vez existe más transparencia.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- Se necesita la corresponsabilidad de la pareja, si no es imposible. En mi caso no, porque este puesto lo acepte una vez que mis obligaciones personales, habían disminuido. Ahora bien, si esta oportunidad hubiera llegado antes, probablemente no hubiese podido acometerla.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- No existen

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- No creo que sea cuestión de cuotas, sino más bien de mejorar o corregir los factores que causan la desigualdad

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- La corresponsabilidad de progenitores en el cuidado de los hijos y en esa se engloban todas las demás

• **Sonia Cervantes. Directora de Recursos Humanos en Corporación Empresarial Altra S.L. (4)**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- La definición no sería difícil, ha sido retador, motivador, donde la base ha estado en el trabajo constante, en la formación, en la paciencia, tener claras las ideas de lo que quieres y poner todo de tu parte para conseguirlo.

No me he encontrado barreras a destacar, como digo, teniendo claro lo que quieres y con trabajo y paciencia pienso que todo llega. Es verdad que no he encontrado muchas barreras, he ido consiguiendo mis objetivos cuando me los he propuesto.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Sí por supuesto, mis hijos es un ejemplo, es verdad que compatibilizar un trabajo de responsabilidad, donde hay que estar para gestionar, cuesta mucho estar al 100% en ambos sitios, pero pienso que no puede ser de otra forma, algo tienes que sacrificar, no podemos estar al 100% en todo. Un trabajo de responsabilidad no puedes desempeñarlo *2, para mí mi trabajo y mis hijos, son del 100% cada uno, 200% y yo no soy superwoman, y no es una cuestión de trabajo desde casa. Hablo de mi trabajo, así que intento compatibilizarlo lo mejor que puedo

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- No, para nada, yo no me los he encontrado.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- La misma, la mía propia, sea mujer o hombre, el liderazgo lo veo como algo propio y que depende de las personas y su forma de ser que no tiene nada que ver con el sexo.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree que esto sigue siendo así?

- Gracias a Dios ha cambiado muchísimo, sí es verdad que aún existen empresas así, yo, gracias a Dios, no me las he encontrado y siempre me han respetado por mi trabajo y así lo he sentido.

6. ¿Considera que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Si, solo que los cambios normativos, de circunstancias sociales y esta sociedad cambiante, hacen que los RRHH tengan que estar adaptándose constantemente para seguir teniendo un equilibrio entre todos los agentes que tienen que ver con las personas y la empresa.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- Creo que lo he explicado en la pregunta anterior, tengo claro que tienes que sacrificar cosas, no porque eres mujer, sino porque no podemos ser ‘super’ en todo, y por ello te dejas algunas cosas en el camino.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- La política que entiendo es la política del talento, de la igualdad de derechos y obligaciones, de posibilidades de acceso y de la cultura de los que dirigen las empresas.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- Si es necesario porque quizás es la manera de obligarnos a pensar en esto y que no se nos olvide, por desgracia existen empresas que no tienen este tema claro y esto es una ayuda para estos casos.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Que las empresas y las que lo dirigen piensen en el TALENTO, en LA PERSONA, que se centren en buscar estas cualidades en las personas de la organización, para ello tienen que ser dirigentes que tengan claro que lo importante no es el sexo.

• Begoña Landazuri Plaza. Directora de RRHH en Acciona para sus negocios de Industrial y Concesiones (5)

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Ha sido una progresión de carrera empezando desde un puesto técnico hasta llegar a la dirección. He tenido que cambiar de compañías para poder ir mejorando en mi carrera y he tenido que demostrar

unos buenos resultados a la hora de hacer mi trabajo. Me ha ayudado mi carrera internacional y siempre querer seguir desarrollándome, ocupando puestos cada vez de mayor responsabilidad. No puedo hablar de barreras porque siempre he tenido mucho apoyo de todos mis jefes y de las personas que han sido mis coachs.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Siempre me ha gustado lo que he hecho y me he sentido muy realizada tanto profesional como personalmente. Yo no he tenido hijos pero no porque mi carrera me lo haya impedido sino por una decisión personal. Nunca he vivido mi progresión o mi carrera como un sacrificio, me he esforzado mucho pero siempre he buscado el equilibrio personal.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- No, no he tenido ningún estereotipo de género. He tenido referentes en mi carrera que han sido hombres y mujeres indistintamente.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- Creo que soy más diplomática, algunas veces siento que tengo más control emocional y que veo las cosas desde un ángulo más calmado y con más perspectiva que los compañeros que tengo.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- Depende mucho de las empresas pero en general sí que considero que es más patriarcal, las compañías internacionales no son así pero empresas pequeñas y nacionales adolecen de esto.

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Si cada vez más

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- Yo no soy madre pero creo que se puede compatibilizar cada vez más con todas las medidas de conciliación que las empresas están implantando, es cuestión de organizarse

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- Si. Nuestra empresa fomenta la promoción de mujeres, incentiva su desarrollo y formación. Creo que todo lo que ayude a crecer a las mujeres al igual que a los hombres siempre es positivo.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- En algunos tipos de empresas es necesario en otras más globales no es necesario.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Desarrollar a las mujeres, darles las oportunidades que merecen, formarlas, reconocerlas e identificarlas.

• **Directora Financiera**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Ha sido realmente difícil. La principal barrera fue la dificultad de conciliar vida familiar y profesional.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Sí, sobre todo, tiempo con la familia y, especialmente, con mi hijo.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- No.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- No hay diferencia. A través de la comunicación y el diálogo.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- En mi empresa no, afortunadamente, ya que nuestra directora general es mujer. En otras, obviamente sí.

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- No

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- No he ocupado un puesto directivo hasta que mi hijo tuvo ya cierta edad. Aun así, es complicado por la falta de tiempo y el agotamiento y el estrés con el que llego a casa después de una jornada de trabajo.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- No hay políticas concretas en este sentido.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- A día de hoy sí.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Medidas para conciliar vida profesional y familiar

- Mismos permisos para hombres y mujeres en casos de nacimiento de hijos.

- Campañas de concienciación, tanto en la empresa como en la Universidad y también a nivel de toda la sociedad.

- Vigilancia real para evitar casos de desigualdad en sueldos y promociones por razón de sexo.

• **Subdirectora sucursal sector bancario**

1. Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Si ha sido difícil, falta de apoyo de las personas que me tenían que haber apoyado para ascender antes, hasta que no tuve una mujer como directora no conseguí el apoyo para el cargo de subdirectora que llevaba tiempo ejerciendo. La principal barrera ha sido sin duda la maternidad.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Si, tengo 2 niños y he sacrificado mucho tiempo que les podía haber dedicado a ellos cuando eran pequeños

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- Si supongo que sí, una mujer con niños en la época en que yo empecé a trabajar no se la solía ascender a puestos directivos

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- Trato de que la gente haga las cosas porque considere que son importantes y necesarias para que la empresa funcione, procuro dialogar no reñir ni imponer, quiero que la gente haga lo que tiene que hacer porque quiere y se siente motivada. Felicito y motivo mucho al equipo porque me parece importante,

comparto toda la información importante según la recibo y procuro que haya buen ambiente de trabajo porque me parece fundamental para que la gente rinda más.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- En nuestra empresa ha mejorado bastante.

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Han mejorado, tanto como transparentes no creo

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- Es muy complicado, depende de las exigencias del puesto pero es realmente complicado.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- Desde que yo empecé van mejorado mucho las cosas, de hecho hay muchas más mujeres directivas que hace años, nuestra empresa tiene políticas de igualdad de condiciones para hombres y mujeres en altos cargos.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- No me gustan las cuotas, creo que si hay verdadera igualdad de oportunidades no deberían de ser necesarias.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Igualdad de oportunidades, que a la hora de colocar a alguien en un puesto directivo solo influya su trayectoria profesional, y más ayudas para las madres con niños.

• Francisca Parra. Directora del Departamento de Administración y Dirección de Empresa en la Universidad de Málaga

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Muy difícil, muchas han sido las barreras, las autoridades a las que tenía que obedecer siempre fueron hombres, hombres de perfil muy machista que jamás aceptaban que una mujer estuviera a su altura y mucho menos sobre ellos.

- 2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?**
- Sí, muchas cosas.
- 3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?**
- Sí
- 4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?**
- Toda persona que ejerce un liderazgo debe comportarse con el mayor respeto y humildad con las personas que tiene a su cargo. En mi experiencia, los líderes masculinos no siempre se han comportado así, la mayoría se creen superiores por el solo hecho de ser hombres
- 5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree que esto sigue siendo así?**
- En gran parte si
- 6. ¿Considera que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?**
- No del todo
- 7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?**
- Era muy complicado, creo que ya los hombres colaboran más en casa.
- 8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?**
- En mi trabajo no existen, aunque creo que se están dando cada vez más. Aun así, no creo que sean muy efectivas, un cambio de cultural siempre es lento, y además cuando significa perder poderes para una parte, eso es más complicado aún.
- 9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?**
- No me gusta la obligatoriedad de cuotas en ningún caso pero quizás sea necesaria.
- 10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?**
- En mi opinión debería corregirse la desigualdad educando a la sociedad en igualdad real, que no se tuviera en cuenta el género para ocupar cargos de responsabilidad ni para remuneración, etc.

Tener en cuenta las cualidades de las personas y su formación sin distinción de género en ningún caso y denunciar todos los casos en que no se cumpliera. Una ley con fuertes sanciones a quien no la cumpla.

• **M^a Ángeles Ramírez. Directora RRHH.**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- La palabra difícil no sería la correcta, más bien una carrera de fondo con algunos obstáculos pero la perseverancia y constancia hacen que se consigan los propósitos.

Barreras en mi caso no me he encontrado muchas, las normales, demostrar logros en poco tiempo para que confíen en tu valía como profesional.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- No nunca, he podido compaginar ambas cosas.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- No, quizás he tenido más suerte porque en el ámbito que me he movido siempre había más mujeres que hombres. Y he visto que había una situación de igualdad.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- Liderazgo facilitador y capacitador, dejar hacer con la cercanía y confianza.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree que esto sigue siendo así?

- Considero que sigue ocurriendo más en las PYMES

6. ¿Considera que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Cada vez más, estamos en una era de cambio de cercanía, mayor comunicación, donde se intenta transparentar al máximo, las nuevas tecnologías disruptivas también ayudan.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- No soy madre, no podría aportar ahí mucha información, pero entiendo que la tendencia tiene que ser a la conciliación y también apostar por nuevos métodos como el teletrabajo.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- En mi empresa las posibilidades para puestos directivos son equitativas tanto para hombres como mujeres, está basado más en una cuestión de meritocracia y no tanto por sexos. También porque el colectivo de mujeres en mi empresa ronda el 65 %

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- En mi opinión, las cuotas representan una medida muy útil para acabar con el monopolio masculino existente y romper el 'techo de cristal', aumentando la representación de mujeres. Además, sería un grave error pensar que las cuotas solo resultan beneficiosas para las mujeres, pues los beneficios para la sociedad son mucho mayores. Me baso en dos argumentos, principalmente. El primero de ellos alude a la equidad y el segundo a la eficiencia

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Favorecer más políticas de conciliación personal y laboral para que estén en igualdad de oportunidades. Transparentar los procesos de selección, a través de publicación de vacantes donde los procesos se basen en información objetiva y sean accesibles para todos independientemente al sexo.

• **Ana Lara. Directora RRHH de Maxximum España S.L.**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Ha sido complicado en algunos momentos pero en general he tenido la suerte de estar en compañías que recompensan el mérito y los resultados y eso me ha ayudado siempre.
Las principales barreras creo que se las pone uno mismo. Hay momentos en los que falta la confianza o la fuerza de voluntad para seguir y no desistir.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Siempre hay momentos que me hubiera gustado poder disfrutarlos más, pero los importantes no me los he perdido y espero que así siga siendo. Es un tema de determinación personal.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- Creo que he tenido la suerte de que nunca me ha influido, ni para bien ni para mal.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- No suelo diferenciar por género, el estilo de liderazgo se adapta más al otro en función de su propio estilo, es decir, que lo importante es gestionar la diversidad con un enfoque más individual.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- Creo que en empresas multinacionales o con un ámbito y ambición de crecer, innovar y ser punteras, no ocurre ya porque requieren culturas muy diferentes al patriarcado, pero en las más pequeñas, o tradicionales o con un dueño/ejecutivo, el estilo y la cultura es mucho más personalista y proteccionista, lo que tiene pros y contras.

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Cada vez más, pero depende del nivel cultural de la compañía. Hacen falta culturas de madurez para saber que manejan bien la información cuando se hacen transparentes.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- La clave es tener apoyo y sentirte apoyada, tanto en la empresa como a nivel personal. Yo he tenido siempre el apoyo necesario así que no puede decir que me haya resultado complicado.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- Estamos empezando a definir las políticas de Diversidad e Inclusión para ponerlas en práctica cuanto antes. No hay ninguna con un enfoque especial al nivel directivo.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- Yo no las creo necesarias, pero entiendo que en situaciones especialmente extremas puedan ayudar. El riesgo es no conseguir el nivel de excelencia suficiente en las personas elegidas por cuota y que la solución se vuelva en contra.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Las medidas de igualdad sobre bajas por cuidado de niños o reducciones de jornada son muy efectivas.

• **Alicia Aguilera Aguilera. Jefa del Bloque de Enfermería SAS. Hospital Clínico Universitario de Málaga.**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Personalmente no he tenido demasiada dificultad, es un puesto donde se valora experiencia, conocimientos, habilidades y capacidad de liderazgo en cuidados de enfermería. Las personas que optan por el puesto presentan un proyecto ante un tribunal, y éste decide. No tuve barrera a las que enfrentarme.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Si, el éxito y desarrollo profesional conlleva sacrificio de la vida personal.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- No.

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- Mi forma de ejercer el liderazgo con respecto a los hombres es igual. Se trata a personas sin distinción de género (somos cuatro mujeres 2 hombres).

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree esto sigue siendo así?

- Dentro de mi organización no lo es., si bien en otras organizaciones puede que sí, si bien, creo que esta cultura está cambiando.

6. ¿Consideras que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Creo que no.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- En muchas ocasiones ha sido complicado. Las medidas que se podrían tomar para compatibilizar pueden ser corresponsabilidad en los cuidados de hijos en el seno familiar. Flexibilidad horaria. Guarderías dentro de la empresa.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- No existen.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- No.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Educar a la sociedad para que puedan optar a un cargo directivo tanto la mujer como el hombre, si bien el puesto debe ser ocupado por el mejor cualificado.

• **Patricia Sáez López. Directora de RRHH Casino Marbella**

1. ¿Ha sido difícil llegar hasta el puesto directivo que ocupa actualmente? ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó?

- Realmente en mi caso la dificultad ha consistido en el trabajo y en el esfuerzo diario, considero que lo mismo que para mantener cualquier otro trabajo. En mi empresa siempre me he sentido valorada.

2. ¿Considera que ha sacrificado cosas de su vida personal por un mayor éxito profesional?

- Si, pasar más tiempo con mi hijo, con mi familia.

3. ¿Han influido los estereotipos de género en su promoción profesional?

- En mi caso, no

4. ¿Cómo es su forma de ejercer el liderazgo con respecto a hombres que también ocupan cargos directivos en su empresa?

- Mi forma de ejercer el liderazgo es diferente. Potencio más el trabajo en equipo, el saber delegar y depositar la confianza en el personal que tienes a tu equipo de trabajo. Saber escuchar es importantísimo en estos puestos y no tomar decisiones precipitadas o sobre la marcha.

5. La cultura organizacional de la empresa tradicionalmente se ha caracterizado por ser patriarcal. ¿Cree que esto sigue siendo así?

- En mi empresa en concreto, si se da ese estereotipo.

6. ¿Considera que las políticas de RRHH de las empresas en la actualidad son transparentes?

- Considero que cada vez se tiende más a la transparencia, ello viene dado en empresas que tenemos Comité de Empresa, en las que se han desarrollado plan de igualdad, y porque nos damos cuenta de que la transparencia equivale a motivación al resto del personal.

7. ¿Cómo se puede compatibilizar en la actualidad un puesto directivo con ser madre? ¿Le ha resultado complicado?

- La dificultad que he tenido es como señalaba anteriormente en pasar menos tiempo con mi hijo y depender de terceras personas para poder llevar el día a día.

8. ¿Existen políticas concretas en su empresa para favorecer el acceso a mujeres a la cúpula directiva? Si existen, ¿considera que estas políticas son efectivas?

- No existen políticas como tal, pero somos una empresa que apuesta por la promoción en condiciones iguales.

9. ¿Considera necesaria la obligatoriedad de cuotas en España para corregir la situación de desigualdad en cargos de alta responsabilidad?

- Siempre que no sea discriminatorio en ningún sentido, me parece bien.

10. En su opinión, ¿Cuáles serían las medidas más efectivas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos?

- Mayor flexibilidad en el trabajo, y no tener tanto presencialismo