



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

MIEMBRO DE



EUROPEAN  
UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY

**EL TECHO DE CRISTAL, EL SUELO PEGAJOSO Y  
OTROS OBSTÁCULOS EN EL ACCESO DE LA  
MUJER HACIA PUESTOS DE LIDERAZGO:  
EVIDENCIA Y NORMATIVA EUROPEA**

**Alba García Blaya**

**Curso 2022/2023**

**Directora: Emma García Meca**

*Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de  
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas*

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el estudio de la figura de la mujer directiva, tanto dentro España como en Europa. Con este estudio se pretende dar visibilidad a la mujer trabajadora, alejando todas aquellas creencias inciertas para así alentar al aumento de la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad dentro de las empresas.

Para ello primeramente se consultó toda la normativa vigente que salvaguarda a la mujer trabajadora y más concretamente a la mujer directiva y seguidamente se exponer una visión de la situación de esta a nivel nacional y europeo, así como todas aquellas barreras, facilitadores y fenómenos que ayuda a la mujer a la obtención de estos puestos de dirección.

A través del estudio de la situación de la mujer directiva se ha podido deducir que, si bien su presencia en las empresas ha ido mejorando en los últimos años, todavía estamos muy lejos de conseguir esa equidad de género. Los estados son conscientes de ello y a través de la normativa existente pretenden mejorar estos resultados, esperando con ello que la igualdad no sea un objetivo si no un hecho dentro de las empresas.

## ABSTRACT

The aim of this work is to study the figure of women managers, both in Spain and in Europe. The purpose of this study is to give visibility to working women, removing all those uncertain beliefs in order to encourage an increase in the presence of women in positions of responsibility within companies.

The first step was to consult all the legislation in force that protects working women, and more specifically women managers, and then to present an overview of the situation of women at national and European level, as well as all the barriers, facilitators and phenomena that help women to obtain these managerial positions.

A study of the situation of women managers has shown that, although their presence in companies has been improving in recent years, we are still a long way from achieving gender equity. The states are aware of this and intend to improve these results through existing regulations, hoping that equality will not be an objective but a fact within companies.

**Keywords:** Woman, manager, equality, gender, equity, and regulations.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Normativa española y europea para favorecer el acceso de la mujer a puestos directivos.....	1
2.1 Normativa europea.....	2
2.2 Normativa española.....	7
2.2.1 Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.....	8
2.2.2 Normativa nacional.....	10
3. Situación de la mujer directiva en Europa y España.....	13
3.1 Mujer directiva en España.....	13
3.1.1 Mujer directiva en las empresas españolas del Ibex 35.....	18
3.2 Mujer directiva en Europa.....	22
4. Fenómenos relacionados con el acceso de la mujer a puestos de liderazgo.....	27
4.1 Techo de cristal.....	27
4.2 Suelo pegajoso.....	29
4.3 Laberinto de cristal.....	30
4.4 Fenómeno del impostor.....	32
5. Barreras a la promoción de la mujer hacia puestos directivos.....	32
5.1 Barreras personales.....	33
5.2 Barreras organizacionales.....	34
5.3 Barreras sociales.....	35
6. Principales propuestas para favorecer la presencia femenina en puestos directivos....	37
6.1 Sellos de igualdad .....	41
6.1.1 Sellos nacionales.....	42
6.1.2 Sello autonómico de la Región de Murcia.....	45
7. Conclusiones.....	47
8. Referencias.....	48

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de directores y gerentes según sexo en España.....	2
Gráfico 2. Porcentaje de mujeres en alta dirección en España.....	14
Gráfico 3: Porcentaje de mujeres directivas en España.....	16
Gráfico 4. % de mujeres en el consejo y la presidencia de las empresas del IBEX35.....	18
Gráfico 5. Porcentaje media europea de mujeres en puestos de alta dirección.....	22
Gráfico 6. Porcentaje mujeres en cargos de alta dirección.....	22
Gráfico 7. Porcentaje de participación de mujeres en los consejos directivos de las grandes empresas europeas que cotizan en bolsa.....	24
Gráfico 8. Asalariados con contrato temporal.....	30
Gráfico 9. Tasa de empleo Euro27 por sexo y número de hijos.....	34
Gráfico 10. Prioridades en la vida de la mujer directiva.....	38

### ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Línea temporal de las cartas, pactos y directivas europeas.....	7
Imagen 2. Línea temporal Códigos de Buen Gobierno (2006-2020) .....	9
Imagen 3. Pirámide de la normativa nacional sobre la igualdad de género.....	13
Imagen 4. Empresas del Ibex 35 con más del 40% de mujeres en su Consejos.....	20
Imagen 5. Puestos ocupados por mujeres en alta dirección.....	25
Imagen 6. Porcentaje de mujeres directivas por sectores.....	26
Imagen 7. Laberinto de cristal.....	31
Imagen 8. Barreras hacia puestos directivos.....	37
Imagen 9. Facilitadores hacia puestos directivos.....	41
Imagen 10. Sellos de igualdad nacionales y autonómicos.....	46

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de mujeres directivas por CCAA.....	17
---------------------------------------------------------	----

## **1. Introducción**

La figura de la mujer trabajadora está estrechamente ligada a la desigualdad de género. Esta desigualdad se hace todavía más evidente en aquellos cargos que conllevan más responsabilidad como son por ejemplo los cargos directivos dentro de las compañías. A pesar de contar con normativas y leyes a nivel estatal y europeo para frenar esta desigualdad todavía no se ha conseguido. A través de datos recogido por el INE se puede observar como el porcentaje de mujeres directivas y gerentes está por debajo del porcentaje de hombres que ocupan estos mismos puestos, ocupando la mujer un 30% de los puestos, mientras que los hombres ocupan alrededor del 60%. En los últimos años el número de mujeres directivas ha ido creciendo poco a poco, teniendo una tendencia creciente, pero este crecimiento se ha desarrollado más lentamente de lo que se esperaba, tanto a nivel europeo como a nivel nacional, haciendo que los diferentes objetivos propuestos a conseguir en un plazo relativamente corto de tiempo (2025) necesitarían un poco más de tiempo para llegar a conseguirse.

La literatura empírica en temas de diversidad de género apoya que aquellas empresas con mayor diversidad de género tienen más posibilidades de obtener una mayor rentabilidad y productividad, así como de aumentar la reputación de las empresas y adquirir un mayor grado de innovación y creatividad, haciendo con todo esto que la demanda de los consumidores sea mayor (Chang et al., 2019). Todos estos aspectos se verán mejor desarrollados a lo largo del trabajo.

El objetivo de este trabajo es estudiar la situación de estas mujeres directivas tanto en España como en la Unión Europea a través de las diferentes normativas y leyes existentes. Encontrar cuales son los mayores inconvenientes a los que tienen que hacer frente las mujeres a la hora de poder ocupar estos cargos de responsabilidad al igual de aquellos facilitadores que podrían ayudarlas a la hora de desarrollar su trabajo profesional en estos puestos y hacer que más mujeres estén dispuestas a ocupar puestos directivos con una mayor responsabilidad obteniendo un verdadero equilibrio entre la vida personal y familiar, y las consecuencias que esto tendría para las empresas.

## **2. Normativa española y europea para favorecer el acceso de la mujer a puestos directivos.**

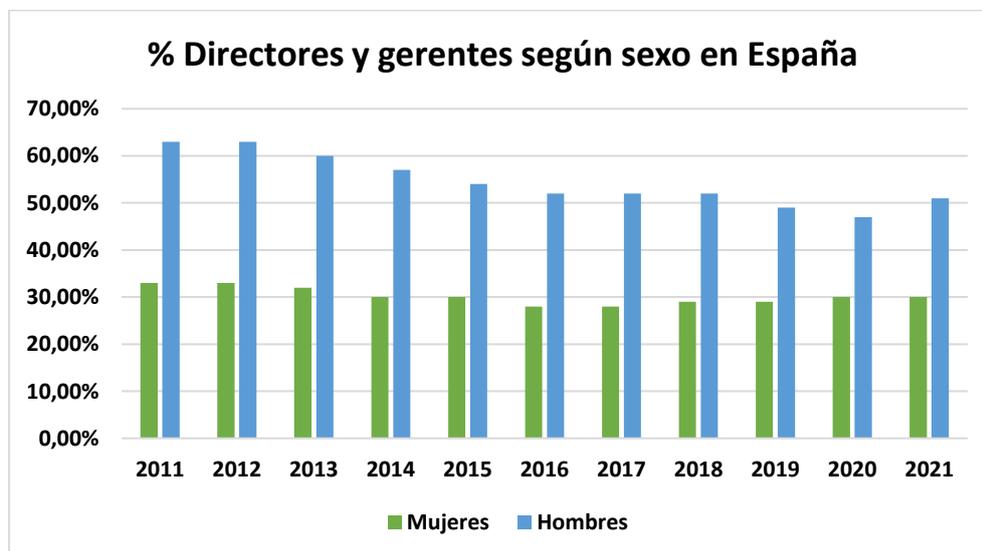
El acceso de las mujeres a puesto directivos está siendo apoyado por las diferentes normativas, tanto en España como por parte de la Unión Europea. El porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección ha ido mejorado, pasando de un 17%-33% en Europa y de un 14%-36% en España

en los últimos 18 años (Grant Thornton.; 2022). Esta mejora va ligada a todas aquellas normativas, cartas y directivas impuestas tanto por la Unión Europea como por España, estas a su vez han hecho que la presencia de mujeres en puestos directivos tenga una tendencia creciente y aunque como ya veremos todavía queda mucho trabajo por realizar para tener una equidad de género en puestos de alta dirección en las empresas, hay un sentimiento esperanzador de mejora.

## 2.1 Normativa en la Unión Europea

La Comisión Europea es conocedora de que todavía existe la desigualdad de género, pero se han ido consiguiendo avances gracias a las medidas tomadas por esta. Estas medidas se refieren a la implementación de legislaciones sobre igualdad de género, su integración en la política europea y la toma de medidas para la promoción de la mujer (Comisión Europea., 2020).

La Comisión Europea es consciente de que las mujeres están infrarrepresentadas en puestos de alta dirección y muy pocas veces llegan a ocupar estos cargos. Esto se puede ver poniendo como ejemplo un a España, país perteneciente a la Unión Europea, que aun siendo uno de los países más influyentes dentro de esta, la mujer sigue obteniendo porcentajes muy bajos con respecto al hombre, ocupando las mujeres solo alrededor de un 30% de los puestos directivos existentes, quedándose muy por debajo del porcentaje de representación masculina.



**Gráfico 1:** Porcentaje de directores y gerentes según sexo en España. **Fuente:** INE (Instituto Nacional de Estadística).

La Unión Europea ha ido implementando progresivamente a lo largo de los años normativas para conseguir la igualdad de género y de oportunidades. Son muchas las directivas, pactos y

cartas que tratan la igualdad de género entre ambos sexos en materia de empleo, formación, seguridad social, salario o seguridad y salud de la trabajadora embarazada.

Primeramente, antes de entrar en materia se debe hacer una distinción entre las diferentes normativas, leyes y cartas que se nombraran a continuación:

- La carta se trata de un documento que reúne los derechos con los que cuentan los europeos (económicos, sociales, personales...). Esta reafirma y asegura la protección de estos derechos adquiridos por los europeos (Parlamento Europeo, 2019).
- Los pactos no son más que un conjunto de iniciativas políticas que persiguen el cumplimiento de algún objetivo, y que no tienen carácter obligatorio.
- Por último, las directivas europeas tienen un carácter imperativo para todos los estados miembros, estos deben de cumplir una serie de objetivos descritos en estas, pero para conseguirlos cada país debe elaborar sus propias leyes, es decir, debe de existir primero una transposición al derecho nacional de cada país (Unión europea., 2023).

Una vez que se tiene clara la diferencia entre unas y otras, se empezará, en orden cronológico a comentar las diferentes medidas o proposiciones sobre la mujer directiva que se encuentran en cada una de ellas.

**La “Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea” (2000)**, vinculante desde 2007 tras su integración en el Tratado de Lisboa.

Esta se trata de una carta que integra todos los derechos y libertades de los que disfrutaban los ciudadanos europeos. Estos se encuentran ordenados bajo seis secciones (Unión Europea.; 2022):

- Libertad
- Igualdad
- Dignidad
- Solidaridad
- Derechos
- Justicia

Es en la sección de igualdad donde trata el tema de la igualdad de género de una manera más general, concretamente en el artículo 23 de este donde se recoge el Principio de igualdad entre hombre y mujeres incluyendo obviamente en materia de empleo y salario. Este también indica la posibilidad de que se puedan incluir medidas o requisitos en puestos de trabajo que beneficien

al sexo que se encuentre menos representado sin que esto se pueda considerar como trato discriminatorio hacia el otro sexo.

La Comisión Europea en su **“Carta Europea de la Mujer” (2010)** destaca que la mujer se encuentra infrarrepresentada a la hora de la toma de decisiones, tanto en la vida política y económica como en ambos sectores, público y privado.

Por eso, en ella además de tratar de manera general el tema de la igualdad entre géneros, en el punto 3, se compromete a luchar por una igualdad en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Con esto se persigue que la sociedad sea consciente de la necesidad de alcanzar una igualdad entre los sexos, ayudando con ello a alcanzar una mayor representación de la mujer en la vida laboral y aumentar la cuota de mujeres que se encuentren en cargos de responsabilidad como las directivas.

En el **“Pacto Europeo por la Igualdad de Género 2011-2020” (2011)** el Consejo Europeo remarca que las políticas de igualdad son muy importantes para la consecución del crecimiento de la empresa y una mayor competitividad.

Este señala en sus primeros puntos que la igualdad es un derecho fundamental recogido en la Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea. A lo largo de ella se recogen medidas para erradicar la desigualdad de género en el aspecto laboral, así como medidas para llegar a obtener un mayor equilibrio entre la vida laboral y privada que dé lugar a una mayor incorporación de la mujer al mercado laboral.

Algunas de estas medidas serían:

- Reducir la desigualdad en materia de empleo
- Eliminar estereotipos de géneros y fomentar la igualdad
- Garantizar un mismo salario para un mismo puesto de trabajo, independientemente del genero
- Una mayor representación femenina en la vida económica de las empresas
- Promover una igual participación de ambos géneros en la toma de decisiones.
- Trabajos que sean más flexibles y posibilidades de tener más permisos
- Dar más servicios de guardería para los padres trabajadores

A nivel europeo se han ido implementando diferentes directivas para ayudar y allanar el camino a las mujeres directivas dentro de sus estados miembro.

La **“Directiva europea 2019/1158 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores” (2019)** tiene como objetivo la igualdad de sexos en el tema laboral y como consecuencia de esto la adopción de medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores.

Esta directiva es relativa a toda aquella persona que tenga un contrato de trabajo, es decir, que sea un trabajador, por lo que obliga a cualquier empresa, ya sea PYME, microempresa o una gran empresa que cotice en bolsa o cumplir todo lo recogido en esta.

En ella se establecen medidas que alientan al reparto equitativo del cuidado familiar entre los padres, estas medidas se establecen en cuanto a los permisos de paternidad o por cuidado y el derecho a obtener jornadas de trabajo flexible para aquellos trabajadores progenitores o cuidadores.

Todos estos derechos adquiridos por los trabajadores en esta directiva han facilitado la penetración de la mujer en el mundo laboral y más concretamente en puestos directivos, pues como se verá en este trabajo, la mujer directiva cuenta con una serie de obstáculos que se intentan suavizar con una serie de facilitadores como serían por ejemplo la flexibilidad de la jornada laboral o el permiso de paternidad de su pareja.

En cuanto a la flexibilidad de la jornada laboral, esta establece que los trabajadores tienen derecho a pedir esta flexibilidad de su jornada laboral para poder tener esta conciliación entre la vida laboral y familiar a través de cambio del horario de trabajo, pasar a una jornada parcial o teletrabajo si fuera posible el cambio a alguna de estas opciones. La empresa tiene que tenerlas en cuenta y de ser negativa la respuesta, justificarla.

Como bien se especifica anteriormente, cada Estado debe de transponer esta directiva a su ley nacional, en esta transposición serán libres de introducir más disposiciones de las existentes en esta Directiva que favorezcan al trabajador, por lo que las medidas impuestas en esta directiva pueden variar entre los distintos Estados Miembros. El régimen sancionador aplicable será el especificado por cada Estado.

Esta segunda directiva que vamos a mencionar, **“Directiva (UE) 2022/2381 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas” (2022)** tiene como objetivo conseguir que la selección de candidatos para puestos directivos se haga de manera justa y clara, dando prioridad al sexo menos representado, el cual en este caso se trata del sexo femenino, incluyendo dentro de esta una serie de

porcentajes de representación femenina dentro del consejo de administración de las sociedades cotizadas.

Su ámbito de aplicación serán las sociedades que cotizan en bolsa, dejando a un lado las microempresas y PYMES a las que no se les aplicará la correspondiente directiva.

Esta se trata de una Directiva aprobada recientemente (17 de octubre de 2022), por lo cual los Estados Miembros tendrán dos años para adaptar esta directiva a su normativa nacional. Estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2038.

Tras la transposición de la directiva a la normativa nacional de cada estado miembro, las sociedades cotizadas se registrarán bajo la ley del estado en el que se encuentre su domicilio fiscal.

Los objetivos que persigue esta directiva en cuanto al equilibrio de género son:

- Que el porcentaje mínimo y máximo de representación del género menos representado de administradores no ejecutivos en las sociedades sean de 40%-49%.
- Que el porcentaje mínimo y máximo de representación del género menos representado de administradores ejecutivos y no ejecutivos en las sociedades sean de 33%-39%.

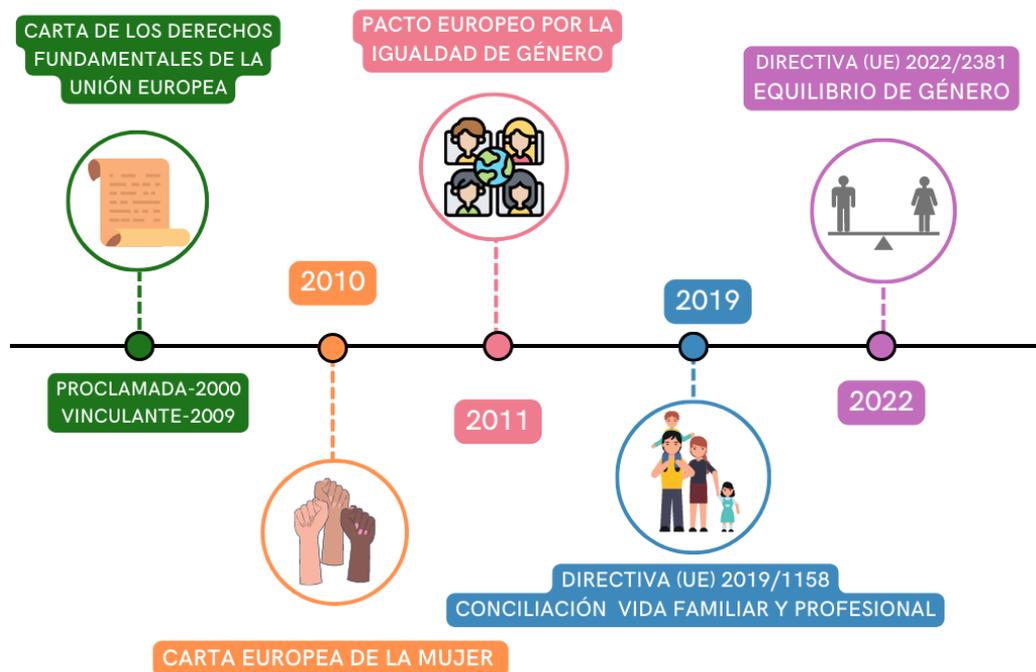
Para conseguir estos porcentajes de representación, las sociedades cotizadas realizarán un proceso de selección de candidatos totalmente transparente y no discriminatoria. En el caso de que al tener que elegir entre dos personas igualmente capacitados para el puesto, esta directiva estable que tendrá preferencia la persona del sexo menos representado, sin que esto pueda ser considerado discriminatorio.

Cuando la elección del candidato sea mediante la votación de los accionistas o trabajadores, se les deberá informar a estos de esta directiva para que sea tenida en cuenta.

Una cuestión a tener en cuenta es que la presente directiva obliga a estas sociedades cotizadas a que presenten informes en los que aparezcan la composición con respecto al género de sus Consejos de Gobierno y las medidas adoptadas por cada una de ellas para llegar a conseguir los objetivos propuestos en esta directiva. Así como indicar el motivo de por qué no se han llegado a conseguir estos objetivos.

Las sanciones para aquellas sociedades que no consigan los objetivos serán las que cada Estado establezca.

Por último, cabe destacar que cada Estado es libre de establecer disposiciones que sean más favorables a esta directiva que garantice el objetivo de esta que es el equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas.



**Imagen 1:** Línea temporal de las cartas, pactos y directivas europeas. **Fuente:** Elaboración propia.

A nivel individual, algunos países de la Unión Europea han marcado unos porcentajes en sus normativas nacionales de representación femenina dentro de los puestos de dirección de las empresas. Estos porcentajes varían entre el 25% y 40%. En el caso de España, esta cuenta con una normativa, de la que hablaremos más tarde, donde se recomienda que al menos el 40% de las personas que conformen los consejos de administración sean mujeres, medida que no está resultando muy exitosa.

Todas estas Directivas, Pactos y Cartas a nivel europeo prosiguen de manera general la igualdad de oportunidad de empleo de la mujer europea y más de forma específica la igualdad de acceso de la mujer a cargos directivos y a la toma de grandes decisiones en las empresas europeas con su Directiva sobre el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas.

## 2.2 Normativa en España

En nuestro país se ha abordado la normativa para alentar la incorporación de la mujer a puestos directivos desde distintos puntos, a través del “Código de Buen Gobierno de las Sociedades

Cotizadas” y sus respectivas actualizaciones, a través de la implantación por parte del gobierno de unas cuotas de representación y la aprobación de leyes que promueven la igualdad.

### **2.2.1 Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas**

La primera publicación del “Código del Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas” fue en el año 2006. Anteriormente se habían publicado dos informes sobre la transparencia de estas (1998 y 2003 respectivamente), pero no fue hasta esta primera publicación del “Código de Buen Gobierno” donde encontramos recomendaciones explícitas sobre la diversidad de género en estas.

En el “**Código del Buen Gobierno**” del año 2006 en el apartado de la Estructura funcional mencionan que se debe de encontrar representada la variedad de conocimientos, género y experiencias dentro del consejo de administración, con el objetivo de mejorar su funcionamiento y la toma de decisiones al contar con un equipo más heterogéneo con diferentes puntos de vista. Más adelante, en el apartado de diversidad de género, subraya lo importante que es lograr un nivel adecuado de diversidad de género en los Consejos de Administración, para ello, en la recomendación 15 indica que, cuando sea bajo o incluso inexistente la representación femenina dentro de este, el propio Consejo deberá de explicar la razón de esta situación y velar por su cumplimiento de dos maneras:

- Velando porque los procedimientos para elegir nuevos consejeros no contengan sesgos negativos al sexo femenino.
- O bien que la compañía incluya candidatas que tengan las exigencias necesarias para formar parte de este.

En el año 2013 se **actualiza el “Código del Buen Gobierno”** para adecuarlo a la nueva “**Orden ECC/461/2013** sobre el contenido mínimo y estructura del informe anual de gobierno y otros”.

Esta Orden, en su apartado f impone que en el informe anual de gobierno se debe indicar el número de consejeras con las que cuenta, las medidas que se tomen para tener una equidad de género dentro del consejo, así como en el caso de no conseguirse es equidad, los motivos por los cuales no ha sido posible.

En función a esta Orden, se actualizo el “Código de Buen Gobierno”, donde en su recomendación 14 pretende intencionadamente que sean mujeres las que ocupen los puestos vacantes cuando el número de consejeras sea escaso en la empresa, poniendo medidas como

que sean estas quienes incluyan en los procesos de selección a candidatas que reúnan los requisitos pedidos.

En el año **2015** se vuelve a **reformar el “Código del Buen Gobierno”**. En esta ocasión en el principio 10 nos indica como es imprescindible que en la selección de personas que formen parte del consejo se busque la diversidad, tanto de conocimientos, como de experiencias y de género. Esto se explica mejor es la recomendación 14 donde además de lo recomendado en versiones anteriores se añaden varias cosas nuevas:

- La implementación como objetivo para el 2020 que el número de consejeras sea, al menos, de un 30%.
- El cumplimiento de este objetivo será comprobado anualmente y se informará del resultado en el informe anual de gobierno corporativo.

La **última modificación** de este Código ha sido en **2020**. En esta lo único que ha cambiado es el porcentaje pedido de consejeras pasando a ser de 30% a un 40%, como un objetivo marcado a conseguir antes de que finalice el 2022. Encontramos esta información en la recomendación 15. Por lo demás que respecta a la situación de la mujer dentro de las empresas sigue igual que en las anteriores publicaciones de este código de Buen Gobierno.

Como podemos ver, estas son meras recomendaciones que se les hacen a las empresas que no sirven de nada si no están respaldadas por una normativa nacional que las apoye y obligue a las empresas a cumplir estos objetivos descritos en ellos.

## Código de Buen Gobierno de la sociedad cotizadas



**Imagen 2:** Línea temporal Códigos de Buen Gobierno (2006-2020). **Fuente:** Elaboración propia.

### 2.2.2 Normativa nacional

Antes del 2007 España no contaba con ninguna cuota de representación de la mujer en los consejos administrativos, por lo cual es importante señalar que todas aquellas normativas existentes son relativamente “nuevas”. Con aprobación de la **“Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres” (2007)** se incorporó a nuestra legislación una cuota de representación femenina, siendo el segundo país europeo en hacerlo.

Esta ley en su Artículo 75 habla de cómo aquellas sociedades con estados financieros consolidados velarán por una justa y equilibrada representación del número de mujeres en su Consejo de Administración. Esta misma ley incluye que la cuota de diversidad será del 40%.

Sin embargo, no establece ninguna sanción para aquellas que no cumplan esta cuota de diversidad como si ocurría en otros países como Francia o Italia, a través de nulidades de los nombramientos o multas respectivamente.

Esta fue la primera Ley existente en nuestra legislación relativa a la diversidad e inclusión de la mujer en los Consejos de Administración. Tiene como objetivo luchar contra la discriminación por razón de género y promover la incorporación de políticas más igualitarias.

Pero uno de los aspectos más importantes de ésta es que en su Capítulo III obliga y fomenta a la implementación de planes de igualdad en las empresas sin distinción ninguna entre el tamaño de estas, e informa del contenido que deben tener estos planes.

Por último, en esta Ley se recoge también el compromiso por parte del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007) a la elaboración de unos distintivos para aquellas empresas que cumplan con las cuotas de diversidad previstas y que podrá utilizarse con fines publicitarios y en desarrollo empresarial. De estos se hablará más adelante en el trabajo puesto que son tratados con facilitadores de ambas partes (empresa y trabajadores).

Aunque no exista una sanción directa por el incumplimiento de la cuota recogida en esta Ley, la legislación sí que contempla una sanción por no cumplir el Plan de Igualdad, establecida en 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”**. El incumplimiento de éste está catalogado como una infracción grave o muy grave, sancionadas con una cuantía que va desde los 626€ hasta los 6.250€. Si se es reincidente, entonces esta cuantía puede llegar a ser el doble de lo impuesto, hasta llegar al límite de lo

establecido en la “Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social” (Grupo Atico34.; 2020).

De igual manera, en este Real Decreto-ley también se modifica lo relacionado con los planes de igualdad recogidos en la “Ley Orgánica 3/2007”, extendiendo la realización de estos planes también a compañías que cuenten con más de cincuenta empleados.

La “**Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas**” y la “**Ley 11/2018, de 28 de diciembre**, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital” aprobado por el “**Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio**”, vienen a desarrollar posteriormente y más concretamente todo lo relacionado con la igualdad y la diversidad recogido en la Ley Orgánica 3/2007, pionera en estos temas en la normativa española.

Estas obligan de alguna manera a las sociedades cotizadas y a algunas empresas determinadas a que presenten un informe anual sobre la diversidad e igualdad dentro de sus empresas e introducen ciertas ampliaciones como, por ejemplo, el “**Real Decreto Legislativo 1/2010**”, donde en su artículo 155, indica que el Consejo de Administración de la empresa debe velar por favorecer la diversidad dentro de estos y facilitar la selección de candidatas a puestos de consejeras.

Por último, y aunque todavía no esté aprobada como Ley, se debe mencionar el “**Anteproyecto de Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombre en los órganos de decisión**” aprobada por el consejo de ministros.

Este anteproyecto de ley tiene como objetivo aumentar la representación femenina tanto en la política y en la Administración General del Estado como en las Sociedades Civiles. Se centra en su Capítulo IV, en la transposición de la Directiva (UE) 2022/2381.

En el artículo cuarto (capítulo IV) se encuentra todo lo relacionado a la modificación de la Ley de Sociedades de Capital:

1. Se añade el “Artículo 529 ter. Representación equilibrada de hombres y mujeres en el Consejo de Administración y en la alta dirección.” Este señala que las sociedades cotizadas deben de contar con la presencia en su Consejo de Administración y alta dirección de por lo menos un 40% del sexo menos representado. En la memoria se proporcionará una explicación si ese porcentaje no llega al 40%.

2. En el Artículo 529 undecies, se detallan una serie de medidas que deben ser cumplidas por las sociedades cotizadas, como que se debe adaptar el proceso de selección para cumplir con los objetivos de representación y se debe de dar preferencia al sexo menos representado cuando los candidatos sean igualmente válidos.
3. Se añade el “Artículo 542. Informe anual sobre representación paritaria en el Consejo de Administración.” Donde se deberá publicar en la página web de la sociedad un informe anual sobre el sexo menos representado en su Consejo de Administración y detallar en él los motivos y las medidas tomadas si no se cumple con el objetivo de representación del artículo 529.

Este informe se le mandará a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, la cual redactará una lista con aquellas sociedades que cumplan con el objetivo de representación.

4. Se añade la “Disposición adicional decimosexta. Representación equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las entidades de interés público.” en el cual los Consejos de Administración de determinadas entidades de interés público deben de regirse por este objetivo también. Los requisitos son:
  - Más de 250 trabajadores.
  - Importe neto de la cifra de negocios sea mayor a 50 millones de euros.
  - Activo superior a 43 millones de euros.

En el capítulo quinto (artículo IV) se modifica la Ley de Mercados y Valores, donde son consideradas como infracciones graves:

- No preparar, publicar, omitir o falsificar datos del informe anual sobre igualdad de género en el Consejo de Administración.
- El incumplimiento del artículo 529 de la “Ley de Sociedades de Capital”, tratada anteriormente.



**Imagen 3:** Pirámide de la normativa nacional sobre la igualdad de género. **Fuente:** Elaboración propia.

### 3. Situación de la mujer directiva en Europa y España

En la actualidad se han producido grandes adelantos en todo lo relacionado con el entorno de la mujer, en cuanto a trabajo, estudios, igualdad etc.... Pero aún siguen existiendo grandes diferencias entre sexos. No es un error el afirmar que, aunque es cierto que es brecha entre sexos se ha ido reduciendo en los últimos años, todavía queda mucho trabajo por delante.

#### 3.1 Mujer directiva en España

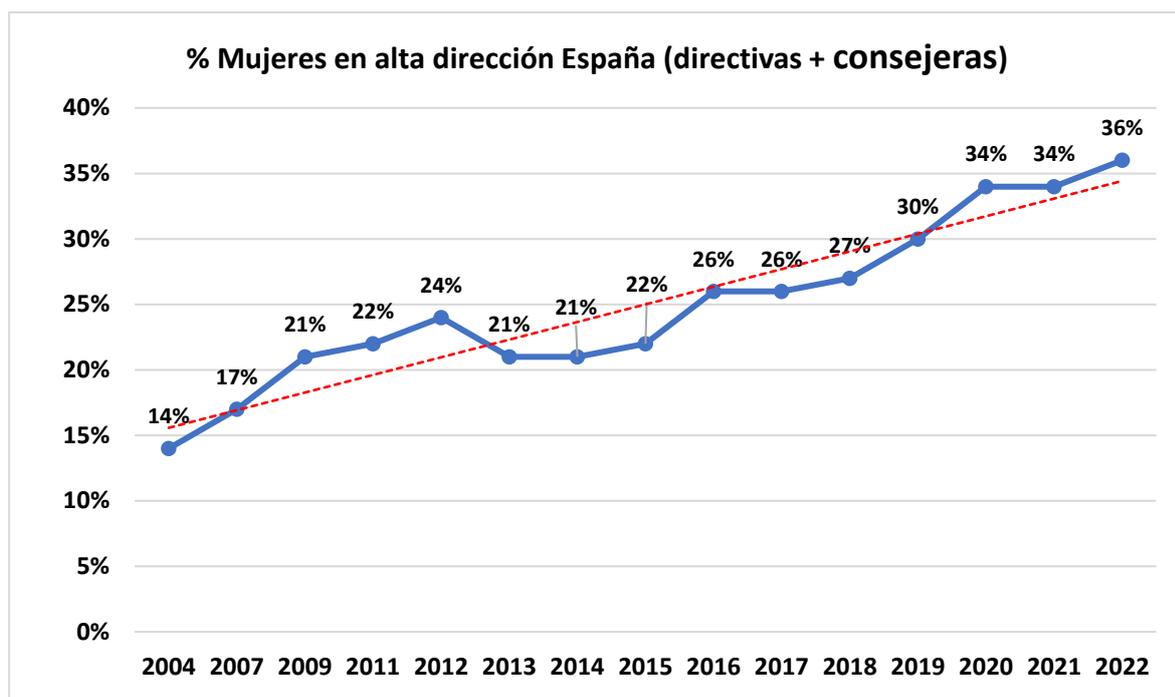
“Hace no tanto quien se situaba en puestos directivos eran personas de confianza del que tenía que elegirlos y las amistades se hacían en el palco del Real Madrid, El Liceo, El teatro Real y el campo de golf. La mujer no tenía ni tiempo ni ganas de estar allí.” (Prieto-Laffargue, M.J., 2022).

Con estas palabras, María Jesús Prieto-Laffargue resume muy bien la representación de la mujer en puestos directivos en los años 80, 90 y entrados los 2000, la cual era escasa y prácticamente

nula. María Jesús fue la primera mujer que presidió la Organización Mundial de la Ingeniería, siendo además directora de grandes empresas como Telefónica Sistemas, Sistelcom o el Instituto Nacional de Meteorología. Tuvo que hacer frente no solo a la desigualdad de oportunidades existentes sino también a ser madre y trabajadora, dos facetas difíciles de compaginar y más en aquellos años donde ni se pensaba en términos como la conciliación de la vida laboral y familiar, o la inclusión de la mujer en el mundo laboral (Muñoz.; 2022).

Según diferentes estudios, las mujeres contribuyen de manera diferente a las empresas, suelen llevar mejor las situaciones de crisis y cambios e incertidumbre. Indicando también que aquellas empresas que cuentan con mujeres en sus puestos directivos obtienen una mayor reputación entre la población (Muñoz.; 2022).

Existen diversos informes sobre la situación de la mujer directiva publicados tanto por la Comisión Nacional del Mercado de Valores como por Grant Thornton. Se analizarán estos informes para saber cómo es la situación y la evolución sufrida.



**Gráfico 2:** Porcentaje de mujeres en alta dirección en España. **Fuente:** Grant Thornton, Women in business.

Como se puede observar el porcentaje de mujeres en cargos de alta dirección en España, estos incluyen directivas y consejeras) tiene una tendencia creciente, aun así, se puede observar como del 2009 al 2015 se estancó el crecimiento, manteniéndose alrededor del 20%, con excepción

del año 2012, donde debido a la pequeña recuperación de la crisis financiera de 2008, se crearon puestos de trabajo.

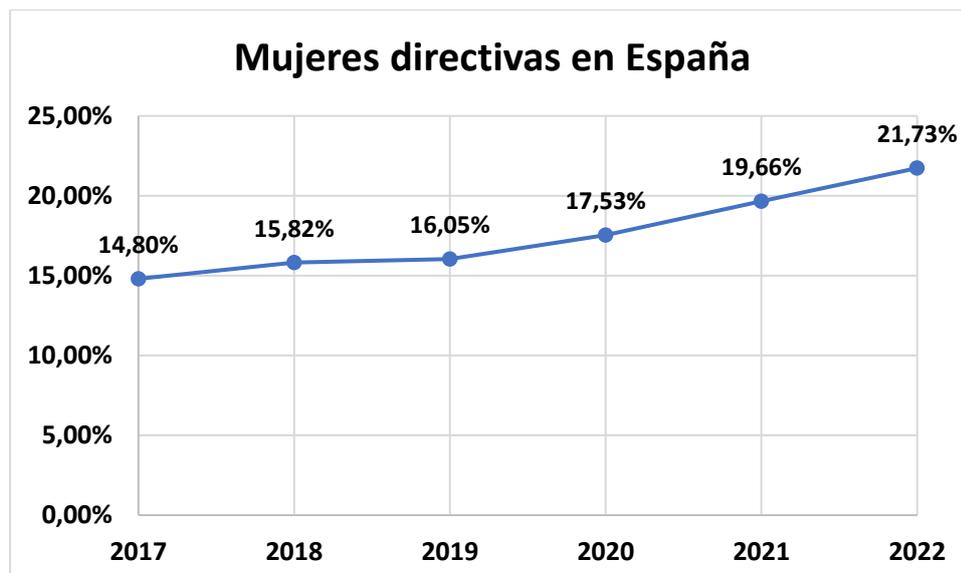
La “Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres” sitúa el % de representación de la mujer en cargos directivos en un 40% a conseguir antes del 2015, si bien se puede observar en 2015 el porcentaje de representación de las mujeres era prácticamente la mitad de lo expuesto a conseguir en la Ley Orgánica. El 2022 se cierra con un 36%, cerca de ese 40% a conseguir y la tendencia creciente hace esperar que se alcance el porcentaje propuesto en los próximos años.

Solo hay una excepción a esta tendencia alcista, y fue en el año 2013, donde el porcentaje descendió a un 21%, es decir, a niveles del 2009. Este descenso se debió sobre todo al proceso de recesión económica que llevaba sufriendo el país desde la gran crisis económica del 2008. Cabe destacar que la presencia de mujeres en cargos de alta dirección esta íntegramente relacionado con la salud económica de un país, por lo cual no es de extrañar que descendiera en algún momento el porcentaje durante esos duros años para la economía española (Grant Thornton.; 2013).

La llegada del Covid-19 afectó más al género femenino que al masculino, agrandándose el gap existente entre mujeres y hombres en el mercado laboral debido a que las mujeres se encontraban empleadas en aquellos sectores empresariales más afectados por la pandemia (educación, hostelería o servicios financieros), concentrado el mayor número de despidos y de bajas laborales (Grant Thornton.; 2019).

En situaciones de crisis como esta pandemia, es lógico que las empresas dejen en un segundo plano su política de igualdad, dándole prioridad a las cosas básicas del negocio para seguir siendo efectivos. Por esto, durante estos dos años de pandemia (2020-2021) el porcentaje se mantuvo constante, lo cual es bueno ya que es de esperar que descendiera, pero en su lugar se mantuvo estancado.

Después de ese estancamiento por el Covid-19, el 2022 es el año con mayor porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección. La mejora económica experimentada por España tras la pandemia se ve reflejada en estos datos. 2022 ha sido un gran año para las mujeres en puestos de alta dirección en España, situando nuestro país entre el top 10 de los países con un mayor porcentaje de representación femenina y situándose también por encima de la media europea (33%).



**Gráfico 3:** Porcentaje de mujeres directivas en España. **Fuente:** Comisión nacional del mercado de valores.

Por último, hay que destacar que el número de mujeres que verdaderamente ocupan cargos directivos en las empresas españolas sigue la misma tendencia creciente y al alza que el porcentaje de mujeres que ocupan cargos de alta dirección (mujeres directivas y consejeras). Los datos recogidos del CNMV desde el 2017, nos muestran como el número de mujeres directivas de departamentos dentro de las empresas españolas ha ido aumentando en estos últimos 6 años, teniendo un aumento desde 2017 a 2022 de 6,9%, terminando el 2022 con un porcentaje del 21,73% (CNMV.; 2022).

El porcentaje de directivas es una parte de aquellas mujeres que ocupan puestos de alta dirección y es debido a esto que se llega a la misma conclusión que anteriormente, y es que si bien en los años de pandemia no sufrió un gran aumento el porcentaje de mujeres directivas, este se ha visto recuperado en el 2021/2022 tras la recuperación económica sufrida por el país tras el Covid-19 y que alientan a que esta tendencia creciente siga su ritmo en los próximos años. Aunque hay que destacar que todavía queda mucho trabajo por realizar en este sentido.

% MUJERES DIRECTIVAS POR CCAA				
CCAA	2022	2021	2020	2019
Andalucía	34%	29%	26%	24%
Cataluña	32%	34%	32%	29%
C. de Madrid	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>32%</b>
C. Valenciana	29%	26%	23%	22%
Galicia	36%	33%	31%	31%
País Vasco	26%	23%	24%	22%
<b>Media Nacional</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>30%</b>

**Tabla 1:** Porcentaje de mujeres directivas por CCAA. **Fuente:** Grant Thornton, Women in business.

Analizando la representación femenina en cargos directivos por comunidades autónomas, escogiendo solo aquellas que resultan más idóneas para el estudio por su densidad de población, número de empresas etc. Podemos observar en la Tabla 1 como la Comunidad de Madrid lidera año tras año este ranking, siendo la Comunidad Autónoma con más porcentaje de representación femenina, incluso estando por encima de la media del país. Esto es de esperar al tratarse de la Comunidad Autónoma donde se concentran la mayoría de las grandes empresas, en las cuales las mujeres tienen más posibilidades de llegar a puestos directivos. Creció considerablemente en el año 2020 y se ha mantenido estable desde entonces.

Galicia se encuentra en el segundo lugar en 2022 con un 36%, igualando a la media nacional. Esta Comunidad se ha mantenido estable y solo en estos dos últimos años es cuando más ha crecido.

Las demás comunidades siguen creciendo a un ritmo reducido pero constante, con la única excepción de Cataluña que en los últimos años ha obtenido porcentajes muy buenos, pero en 2022 en concreto descendió 2 puntos porcentuales con respecto a 2021.

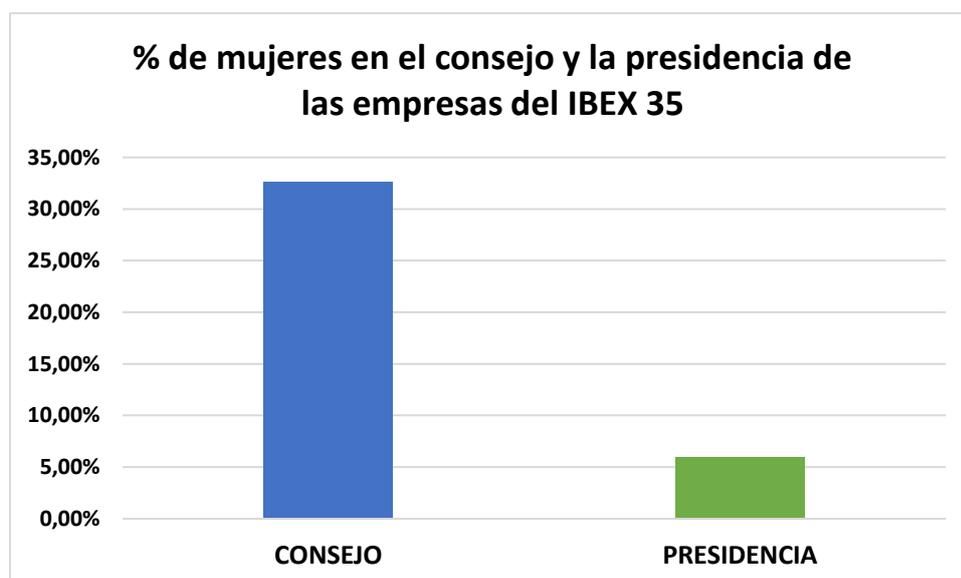
Es de esperar que como bien se indica anteriormente, la Comunidad de Madrid y Cataluña concentren el mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos ya que estas Comunidades concentran al mayor número de empresas sobre todo las más reconocidas nacional e internacionalmente.

El objetivo de alcanzar una igualdad de género entre los directivos de las empresas es cada vez más equitativo entre estas Comunidades, obteniendo así un incrementado sus porcentajes año tras año. Aunque se ha de señalar que la lucha por esta igualdad es totalmente desigual si se estudian todas las Comunidades del país.

### 3.1.1 Mujer directiva en las empresas españolas del Ibex 35

En este subapartado abordaremos la situación de la mujer directiva dentro de las empresas españolas del IBEX 35.

En este trabajo se han repetido mucho todos y cada uno de los obstáculos o los diferentes fenómenos relacionados entorno a la figura de la mujer directiva. Se puede creer que en la actualidad estos fenómenos y obstáculos se han ido suavizando para dar paso a una sociedad más igualitaria en cuanto a la cuestión de género se refiere, pero si analizamos las empresas del IBEX 35 podemos darnos cuentas de que no es del todo así.



**Gráfico 4:** % de mujeres en el consejo y la presidencia de las empresas del IBEX 35. **Fuente:** EIGE, Instituto Europeo para la igualdad de género 2021.

Se puede observar que las grandes empresas españolas que cotizan en el IBEX 35 no están ni cerca de conseguir esos objetivos de igualdad de género en sus empresas. (INE.; s.f.).

Si nos fijamos en el dato de mujeres que ejercen la presidencia en estas empresas se puede ver como el porcentaje es muy inferior al de mujeres en los consejos. Esto se debe a que actualmente solo 5 de estas empresas se encuentran lideradas por mujeres, siendo dos de ellas herederas de estas. Es decir que 30 de estas empresas siguen estando presididas por hombres un 86%, casi la mayoría de estas (Muñoz et al.; 2021). Como bien se ha visto anteriormente las mujeres todavía siguen siendo víctima de esta discriminación de género debido a factores como la maternidad las cargas familiares y la cultura organización ligada a un liderazgo masculino (Muñoz et al.; 2021).

Estas 5 mujeres presidentas son:

- Marta Ortega: Inditex
- Ana Botín: Santander
- María Dolores Dancausa: Bankinter
- Beatriz Corredor: Red Eléctrica de España
- Cristina Ruiz: Indra

Estas dos primeras mujeres están al mando de las empresas familiares, recogiendo el testigo de sus progenitores. Este motivo puede hacer creer que no son merecedoras de este puesto ya que les viene de herencia, pero nada más lejos de la realidad, ya que ambas han tenido la mejor formación posible en el ámbito de las finanzas y han ido desarrollando su carrera profesional desde abajo, teniendo a sus espaldas una trayectoria laboral amplia ligada respectivamente a sus empresas antes de hacer cargo de la empresa familiar.

María Dolores Dancausa, Beatriz Corredor y Cristina Ruiz también cuentan con una buena trayectoria tanto profesional como estudiantil a sus espaldas. María Dolores (Bankinter), al igual que las dos presidentas anteriores, también cuenta con una carrera profesional ligada a Bankinter. En cuanto a Cristina Ruiz y Beatriz Corredor, sus nombramientos como presidentas son un poco más curiosos.

El nombramiento de Cristina como presidenta de Indra pasó desapercibido debido al cese de Fernando Abril-Martorell (presidente ejecutivo) pedido por parte del Gobierno. Ésta se unió a la compañía hace 10 años y fue ocupando diferentes puestos directivos de gran responsabilidad hasta llegar a su presidencia.

El de Beatriz Corredor, presidenta de la Red Eléctrica de España, llama la atención sobre todo por la carrera en la política de esta, ligada al PSOE donde ocupó un puesto como ministra de Vivienda durante la legislación de José Luis Rodríguez Zapatero entre 2008 y 2011.

Los datos parecen mejorar si nos centramos en el porcentaje de mujeres directivas dentro del consejo de administración de las empresas del IBEX 35.

Pero a pesar de superar con creces el número de mujeres directivas, la mayor parte de las empresas que cotizan en la bolsa española no llegan a ese 40% de representación femenina dentro de los consejos de cada empresa, propuesto por la “Comisión Nacional del Mercado de Valores” (Bárcena.; 2023). Solo 6 de las empresas superan ese porcentaje propuesto, estas son:



**Imagen 4:** Empresas del Ibex 35 con más del 40% de mujeres en su Consejos. **Fuente:** Europa Press.

**Redeia (Red Eléctrica)** por ejemplo está comprometida con la diversidad y la igualdad incluyendo este compromiso dentro de su cultura y con una política de igualdad, por la cual el 50% del consejo de administración son mujeres y cuentan con el objetivo de que el porcentaje de mujeres directivas se sitúe en un 30% para 2030 (Redeia.; s.f.).

**AENA** cuenta con un plan de igualdad en el que se busca la equidad en el acceso a los puestos de trabajo, contando con diferentes facilitadores para aquellas mujeres que trabajen en su empresa, por ejemplo: dos horas de flexibilidad diaria para padres con hijos con discapacidad o ayudas económicas para estudios o guarderías (AENA.; s.f.).

**Santander**, donde la paridad salarial, la inclusión o la promoción del talento femenino son sus pilares fundamentales. Además, cuenta con objetivos como conseguir un 30% de mujeres directivas dentro de su empresa para 2025 (Santander.; 2023).

**Acciona Energía**, que tienen como objetivo principal la captación y retención del talento femenino en su empresa. Esta también se encarga de auditar a su propia empresa sobre la brecha salarial existente y buscar estrategias para su erradicación (Acciona.; 2023).

Centrándose en el departamento financiero, encargado de la planificación, ejecución y análisis de las finanzas y el cual es uno de los departamentos más importantes de cualquier empresa y

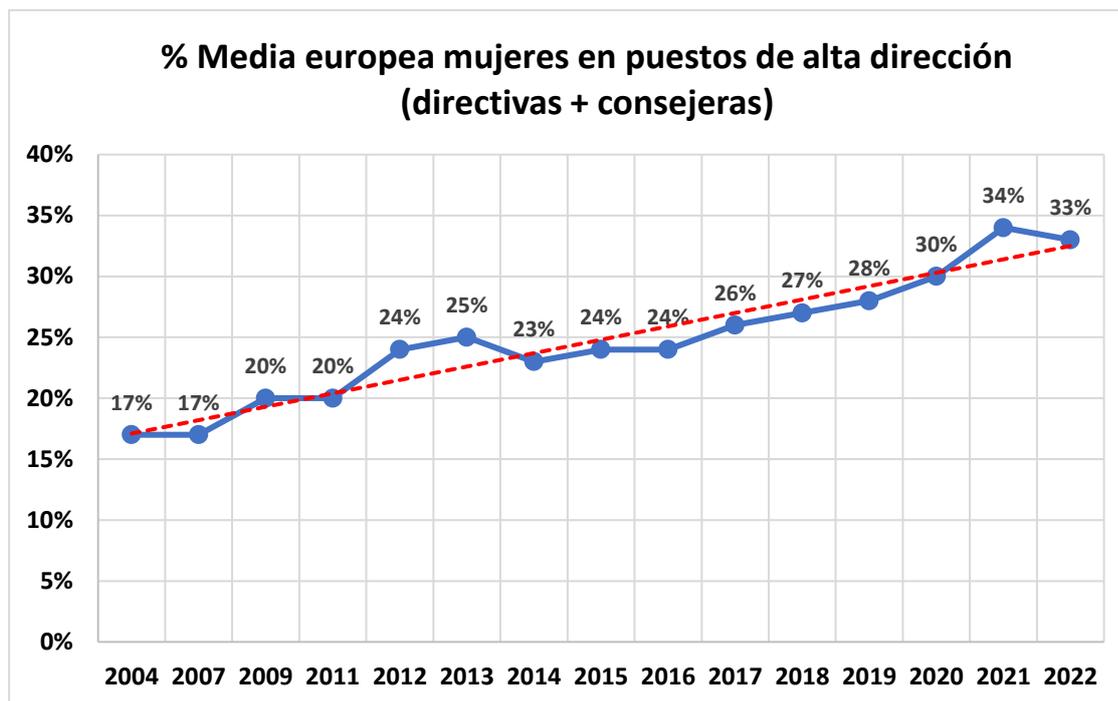
sobre todo en tiempos de crisis, solo 9 mujeres se encuentran ocupando el puesto de directoras financieras dentro de las empresas españolas que cotizan en el IBEX 35 (Blanco.; 2021).

Estas mujeres directivas financieras son:

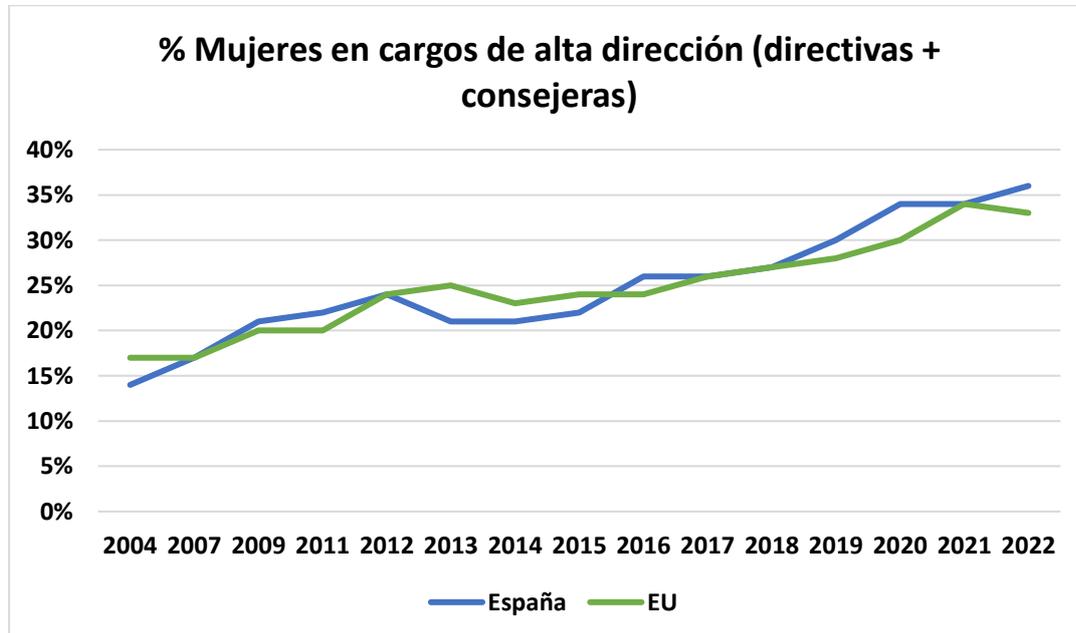
- Pilar Dols (Meliá): directora del departamento financiero desde 2013 y con una larga trayectoria en la hostelería.
- Teresa Quirós (Red Eléctrica): involucrada además del departamento financiero en los comités ejecutivos y de sostenibilidad de la empresa. Fundadora y socia de la Asociación de Ejecutivas y consejeras (Ejecon).
- Nuria Pascual (Grifols).
- Beatriz Puente (Siemens Gamesa)
- Laura Abasolo (Telefónica): la única mujer directiva financiera dentro del top 10 de las empresas del Ibex 35.
- María Luisa de Francia (PharmaMar).
- Angels Anderiu (Inmobiliaria Colonial).
- Mary Carmen Peña (Viscofan).
- Irache Pardo, Lorea Aristizábal y María Miñambres (CIE Automotive): este es un caso especial puesto que esta organización no cuenta con un departamento financiero, sino que este se divide en tres departamentos dirigidos cada uno por una de estas mujeres. El departamento de Finanzas y Tesorería (dirigido por I. Pardo), el departamento de Controlling y Fiscal (dirigido por M. Miñambres) y el departamento de Desarrollo Corporativo (dirigido por L. Aristizábal).

Se debe señalar que la empresa Red Eléctrica de España es la única que cuenta con una mujer como líder de su empresa (Beatriz Corredor) y otra mujer como directora financiera de la organización (Teresa Quirós).

### 3.2 Mujer directiva en Europa



**Gráfico 5:** Porcentaje media europea de mujeres en puestos de alta dirección. **Fuente:** Grant Thornton, Women in business.



**Gráfico 6:** Porcentaje mujeres en cargos de alta dirección. **Fuente:** Grant Thornton, Women in business.

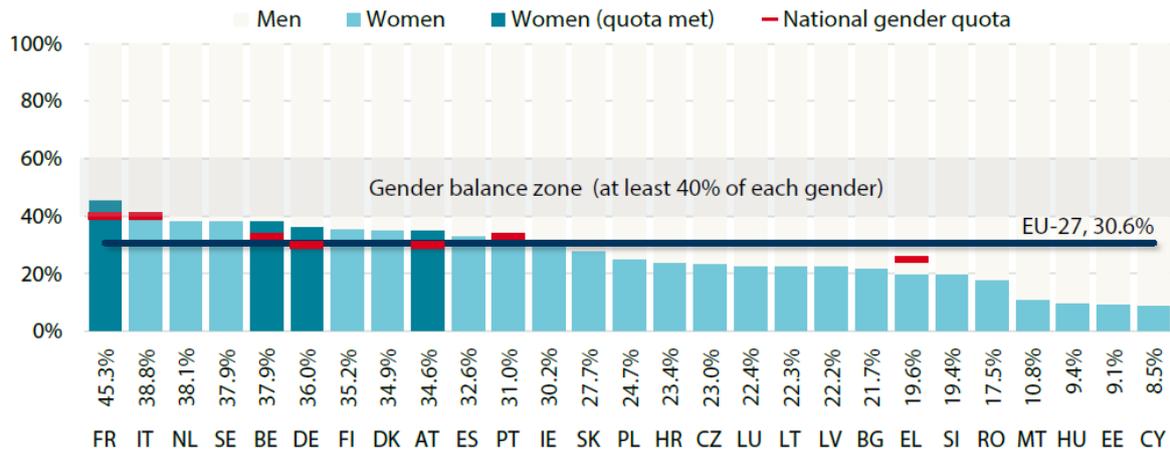
A través de los informes que publica Grant Thornton (Women in Business) desde 2013, se han podido sacar esta serie de datos y conclusiones sobre el papel de las mujeres en puestos de alta dirección en Europa.

En cuanto a la situación de la mujer en la Unión Europea, se puede observar cómo al igual que en España, ésta también tiene una tendencia creciente, situándose en 2022 en un 33%, un punto porcentual menos que en el año anterior. En el informe publicado por la comisión europea sobre la igualdad de género del 2022 podemos encontrar una sección que analiza la figura de la mujer en la toma de decisiones económicas. En esta encontramos que la representación femenina en puestos de dirección, aunque ha mejorado, progresa lentamente y de manera desigual entre los distintos territorios europeos.

Del 2004 al 2014, Italia y Bélgica fueron los países que más crecieron en porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección llegando los dos a un 30%, siendo además dos países que no contaban en su legislación con unas cuotas obligatorias de representación femenina. Por lo contrario, Francia, que sí que contaba con esa cuota obligatoria en su legislación, a pesar de partir en 2004 con un porcentaje mayor, solo logro aumentarlo en 3 puntos porcentuales en 10 años. Reino Unido no experimentó grandes cambios en esos 10 años y Alemania es la peor parada, siendo uno de los países de la Unión Europea con los peores porcentajes.

De 2014 hasta 2017 se ha mantenido más o menos estable, resaltando sobre todo el gran esfuerzo de los países bálticos (Estonia, Letonia y Lituania). España y Francia encabezan la lista de países europeos con mayor crecimiento y dejan a Holanda y Alemania en los últimos puestos, que continúan siendo los países con menor crecimiento y porcentaje de representación femenina. En cuanto a Reino Unido se mantuvo estable.

A partir del 2017, el porcentaje ha ido aumentando poco a poco, llegando a su pico más elevado en 2021, con un 34% de cargos directivos ocupados por mujeres. La situación sigue siendo prácticamente muy parecida a los años anteriores, con Francia y España a la cabeza del ranking en cuando a la eliminación del gap en la desigualdad de género de directivos. Lo más importante a resaltar es la situación de Reino Unido, que, tras años de estancamiento, aumentó ligeramente el porcentaje de representación femenina en cargos directivos.



**Gráfico 7:** Porcentaje de participación de mujeres en los consejos directivos de las grandes empresas europeas que cotizan en bolsa. **Fuente:** EIGE, base de datos de estadísticas de género (2021).

Al analizar la presencia de las mujeres dentro de los Consejos de Administración de las grandes empresas europeas que cotizan en bolsa, podemos observar como a finales del 2021, la media europea se encuentra en un 30,6%. Algunos se encuentran por encima de esta (Italia, Bélgica o Alemania) y otros se encuentran muy alejados tanto de esta como de su propia cuota nacional (Chipre o Grecia). Un caso a destacar sería el de Francia, que además de encontrarse por encima de la media europea, también supera la cuota nacional establecida, situando en un 45.3% el nivel de representación femenina.

La situación de Europa frente a otros continentes con mercados emergentes como puede ser Asia es inferior en términos de la igualdad de género. Los mercados emergentes se centran únicamente en las aptitudes personales y no en el género, mientras que aquellos mercados más maduros como los que se encuentran en los países europeos todavía tienen que hacer un gran esfuerzo por evolucionar y cambiar la mentalidad existente sobre la incorporación de la mujer en puestos directos.

En los últimos años, movimientos tan importantes como el #MeToo han hecho que se tomen más en serio la toma de medidas para la protección de la mujer y del trato discriminatorio hacia ellas, haciendo que se vea reflejado en ese gap de género existente también en el acceso a puestos directivos.

### PUESTOS OCUPADOS POR MUJERES EN ALTA DIRECCIÓN



**Imagen 5:** Puestos ocupados por mujeres en alta dirección. **Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos de los informes anuales de Grant Thornton Women in bussines, las mujeres predominan como directoras de Recursos Humanos y del área financiera, es decir, como directoras en departamentos de apoyo y no operativos. Esto se debe principalmente a que, si ya es difícil el acceso a puestos directivos, todavía les es más imposible acceder a puestos directivos en departamento operativos de la empresa. Se les suele encomendar funciones de apoyo a la producción, como serían el área de personal, la financiación o el marketing.

Cuando una empresa consiga obtener esa igualdad de género obtendrá mejores resultados y será más sostenible, por esto, es importante lograr esa igualdad incluso dentro de sus cargos directivos, apoyando el acceso de la mujer a cargos directivos más operativos.

Se ha de destacar que, en los últimos años, aunque la dirección en Recursos Humanos y en el área financiera siguen manteniéndose en los primeros puestos, el mayor crecimiento se ha dado en la dirección general CEO. Esta situación es más especial en España, ya que es el país europeo con un porcentaje mayor de mujeres directivas generales.

Las Directivas Generales se encuentran en una posición privilegiada para impulsar esa igualdad de género dentro de la empresa, ya que se encuentran en cargos con mayor responsabilidad en la toma de decisiones.

Hay una clara tendencia creciente de la presencia de mujeres en cargos estratégicos como CEO o dirección de operaciones. Lo ideal sería que esa tendencia creciente afectara también a puestos como directoras de IT, puesto relacionado estrechamente con la tecnología y la innovación donde a las mujeres les cuesta más llegar.



**Imagen 6:** Porcentaje de mujeres directivas por sectores. **Fuente:** Grant Thornton International Business Report 2015.

En base a esto, al estudiar los sectores donde las mujeres directivas se encuentran más representadas, no es de extrañar que el porcentaje en el sector de las tecnologías sea uno de los más bajos. Esto se debe a que hoy en día las mujeres suelen escoger menos estudiar las carreras ligadas al mundo tecnológico, así como las ingenierías, las matemáticas o la ciencia, influenciada esta decisión también por los estereotipos de géneros que tiene la sociedad, donde estas carreras son vistas como solo para hombres. Las empresas que se encuentran en este sector son conscientes de ello, por esto están tomando ciertas medidas como “cabinas de sueño”, cafeterías y restaurantes abiertos 24 horas, servicios de guarderías o hasta la posibilidad de congelar óvulos para poder ser madres más tarde. Todas estas medidas tienen como objetivo conseguir flexibilidad y reducir las barreras con las que se encuentran las mujeres al elegir este sector.

Siguiendo con los sectores con menor representación de mujeres directivas, nos encontramos con la minería, la construcción, la fabricación y el transporte, industrias primarias que

tradicionalmente se han relacionado con el sexo masculino. Son sectores “masculinizados” debido sobre todo a motivos históricos y culturales.

En la imagen 3, aparece cómo el mayor porcentaje de mujeres directivas se concentran en sectores como la educación, sanidad y hostelería, todos ellos pertenecientes al sector servicios. Casi la mitad de los directivos en educación pertenecen al género femenino y en Europa, el porcentaje en sanidad se eleva incluso un poco por encima de la mitad, en un 53%.

Seguidos a estos, nos encontramos a los sectores de la hostelería y la alimentación, donde hay un porcentaje bastante alto de directivas. Se cree que este porcentaje es elevado ya que las mujeres son las que suelen ocuparse de las compras del hogar, y por lo cual intentar comprender mejor las necesidades del consumidor principal de sus servicios.

En resumen, a todo este apartado podemos destacar que, aunque los datos son alentadores y hacen pensar que el gap entre géneros en los puestos directivos está disminuyendo favorablemente, todavía queda un gran camino por delante para llegar a una verdadera igualdad.

#### **4. Fenómenos relacionados con el acceso de la mujer a puestos de liderazgo**

Los avances obtenidos y vistos en el apartado anterior sobre el poder directivo de las mujeres, se ven dificultados y limitados muchas veces por fenómenos tanto internos como externos a la propia persona, que dificultan el acceso de la mujer hacia puestos de gran responsabilidad.

Dentro de estos fenómenos que se dan encontramos una gran variedad, pero todos tienen algo en común y es que limitan y obstaculizan a la mujer a la hora de acceder a puestos directivos. La carrera profesional de la mujer se desarrolla de manera más lenta (Ortiz.; 2014) debido a todos estos fenómenos que dificultan su desarrollo de manera normal.

A lo largo de este apartado, se van a ir comentando y analizando aquellos fenómenos más importantes y que más impactan en la carrera profesional de las mujeres, alejándolas en muchas ocasiones de su meta profesional.

##### **4.1 Techo de cristal**

El “techo de cristal” es un término usado para referirse a aquellas barreras invisibles que se encuentran dentro de las organizaciones y que impiden el acceso de las mujeres hacia puestos directivos, dándose lugar a una segregación vertical.

El periódico *The World Street Journal* publicó un artículo en 1986 donde ya definía este término conocido en inglés como *glass ceiling barriers*. Este se conoce como una serie de barreras invisibles, puesto que no hay ninguna ley escrita que las imponga, pero, sin embargo, son obstáculos que no se ven, pero si se sienten, siendo muy difíciles de superar (Ortiz.; 2014).

La característica principal de este fenómeno es que dificulta el acceso de la mujer hacia puestos de alta responsabilidad, como son los puestos directivos.

Las causas principales de este fenómeno son las reglas no escritas (refiriéndose a todos aquellos prejuicios que se tienen por razón de sexo contra la mujer), una política empresarial poco comprometida con la igualdad dentro de su organización, la escasez de mentoras y de ejemplos femeninos para las mujeres (Ortiz.; 2014) y que todavía se siguen manteniendo en muchas empresas los estilos de liderazgo masculinos (González.; 2015).

Aunque hay que destacar que hay una causa que no es externa de la mujer si no que deriva de ella y es su autoestima y su familia. Muchas mujeres renuncian a estos puestos debido a que no se ven capaces de afrontar la responsabilidad que conllevan estos puestos, se ven incapaces, se subestiman (César; 2022). Además, el tema de la conciliación familiar va a ser una de las causas principales de casi todos los fenómenos que veremos en este apartado, ya que como se verá más tarde, la mujer le da más importancia al cuidado de los hijos y del hogar que a su carrera profesional (Pérez., 2013), ya que cuenta con escasas redes de apoyo en este contexto.

Otra de las causas posibles de este fenómeno puede ser la existencia de redes masculinas, entendidas como relaciones de amistad y confianza forjadas fuera del ámbito laboral, integradas solo por el género masculino y que discriminan de cierta forma a las mujeres (González.; 2015) no formando parte de esta y no pudiendo aprovecharse de la ayuda que supone formar parte de estas.

La consecuencia más directa de este fenómeno es la poca presencia de mujeres en los puestos de dirección.

Este fenómeno está relacionado con la brecha salarial entre hombre y mujeres. En este sentido se ha comprobado que la brecha salarial es menor en puestos de alta responsabilidad, como los directivos, representado la ganancia relativa del hombre con respecto a la mujer en un 24% en puestos directivos y de un 40% en trabajos no cualificados (CCOO.; 2022). Deduciéndose así, que la brecha salarial afecta en menor medida a las mujeres que se encuentran en puestos de

mayor responsabilidad. Este fenómeno suele incidir más en aquellas mujeres que cuentan con una educación terciario o/y universitaria (Ortiz.; 2014).

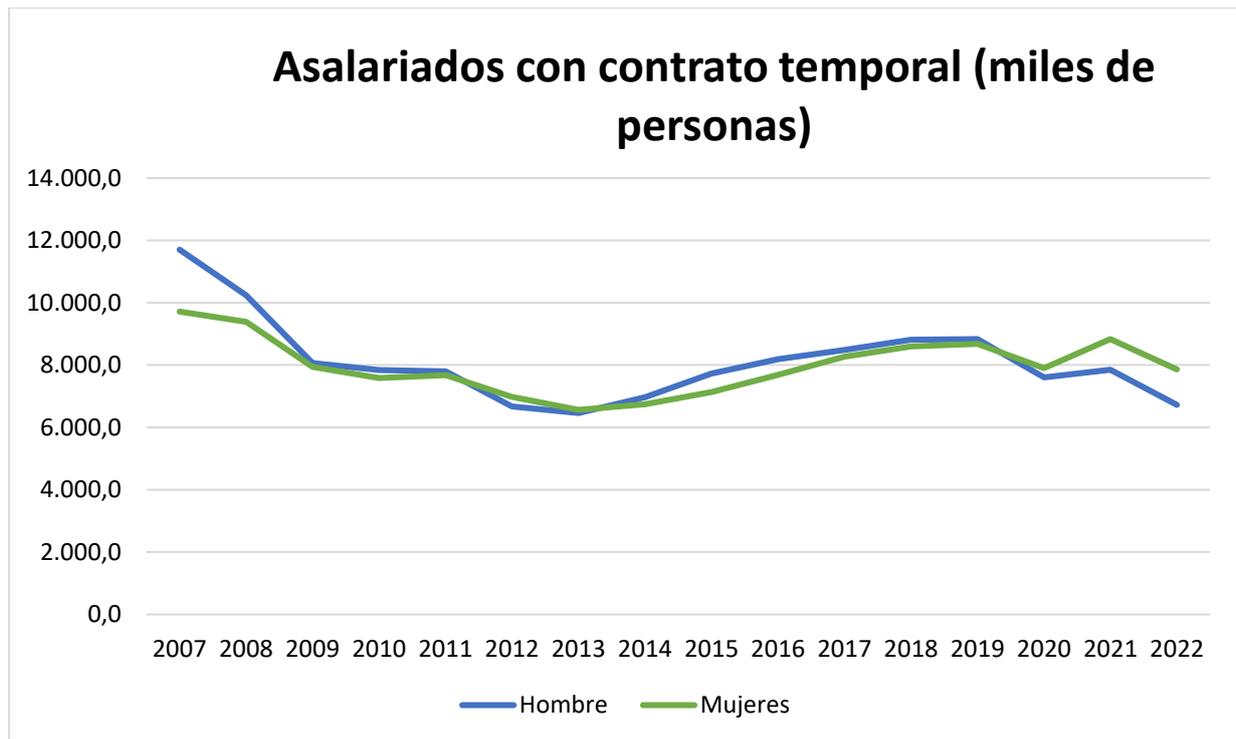
## **4.2 Suelo pegajoso**

Si no es suficiente ya con el techo de cristal y esas barreras invisibles que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de mayor envergadura, nos encontramos con el fenómeno del “suelo pegajoso”. Este fenómeno se da cuando la mujer se queda “pegada” o atrapada en puestos de trabajo con poca responsabilidad y con salarios precarios (Ortiz.; 2015).

El término suelo pegajoso fue acuñado por la socióloga Catherine Berheide en 1992. Este hace referencia sobre todo a esos trabajos de los sectores más feminizados, donde se da lugar una segregación horizontal, donde además de ser los peores pagados, ni siquiera tienen la oportunidad de ascender. En concreto se refiere a puestos de trabajo de limpieza o cuidado de personas, que resultan ser puestos de apoyo y fundamentales para las demás profesiones (Santander.; 2022).

Las mujeres sufren más este fenómeno puesto que son las encargadas de cumplir con todas las obligaciones familiares, viéndose obligadas a aceptar empleos de media jornada y con contratos temporales, los cuales suelen ser peor pagados (César et al; 2022).

Como se puede observar en el gráfico 5, las mujeres cuentan con más contratos temporales que los hombres, y como hemos indicado anteriormente, la temporalidad de estos contratos afecta negativamente al poder adquisitivo de las mujeres, y con ello contribuye a que se de este fenómeno.



**Gráfico 8:** Asalariados con contrato temporal. **Fuente:** Datos INE, Elaboración propia.

Cabe señalar que las mujeres afectadas por este fenómeno cuentan con trabajos peores remunerados, como ya hemos señalado anteriormente, donde la brecha salarial entre sexo es más notoria que en el Techo de cristal. Afectando más este fenómeno a mujeres con niveles de estudios más bajos o inexistentes (Ortiz.; 2014), como bien se intuye en los datos aportados en el apartado anterior sobre la ganancia relativa del hombre con respecto a la mujer, en el cual aquellos trabajos que no necesitan cualificación dicha ganancia relativa es del 40% mientras que en puestos de directivos y gerentes, es de un 24% (CCOO.; 2022).

### 4.3 Laberinto de cristal

Este fenómeno se trataría de una “actualización” del ya mencionado anteriormente como “Techo de cristal”. Esto se debe a que las mujeres no tienen barreras que les sea imposibles de sortear para llegar a puestos directivos, si no que, en su vida personal y laboral cuentan con más obstáculos que los hombres para llegar a estos puestos directivos ().

Se le denomina laberinto de cristal, puesto que se puede ver claramente como las mujeres van siguiendo caminos distintos para avanzar en la vida. (Cáceres.; 2020)

En este fenómeno se estudia cómo las mujeres tienen que soportar distintas cargas, éstas serían (Cáceres.; 2020):

- La carga del trabajo productivo: que hace referencia al desarrollo de su trabajo.
- La carga del trabajo reproductivo: que se da por el cuidado de los hijos y del hogar.
- La carga del trabajo de cuidados: cuando la mujer además tiene a familiares a su cargo, ya sea por enfermedad o por discapacidad.
- La carga del trabajo comunitario: que se produce cuando además de todo lo demás, la mujer se debe ocupar de las actividades extraescolares de los niños, participación política o en voluntariados, etc.

Las mujeres y los hombres cuentan con las mismas capacidades para desarrollar su vida laboral, pero cuentan con más obstáculos. Esto se ve claramente en el hecho de que los hombres obtienen ascensos, promociones y desarrollan su carrera profesional a un ritmo más rápido que la mujer (Lupano.; s.f.).

Todas estas cargas generan que las mujeres no puedan tomar decisiones libremente en su vida laboral, ya que todas esas decisiones se tienen que tomar teniendo en cuenta todos esos factores externos al trabajo productivo.



**Imagen 7:** Laberinto de cristal. **Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.4 Fenómeno del impostor**

En su carrera profesional, la mujer se encuentra con diferentes barreras en las que no todas son externas a ella, como por ejemplo esta, ya que el síndrome del impostor se trata de una barrera interna.

El término fenómeno del impostor o síndrome del impostor fue acuñado por Clance e Imes en 1978, donde se describe a las personas que lo sufren como con problemas para aceptar los éxitos que obtiene, ya que tienen la creencia de que estos han sido conseguidos solo por cuestión de suerte o por mérito de otras personas (Sáez.; 2021), considerándose por tanto como un fraude.

Jackson en su Modelo Teórico sobre el síndrome del impostor, destaca que este fenómeno está provocado por la falta de confianza y el perfeccionismo que da lugar a este síndrome. Las consecuencias de este son (Jackson.; 2018):

- La aversión al riesgo y la indecisión, por miedo de no ser suficientes.
- La procrastinación, ya que se ven abrumados por sensación de no ser capaces, que colapsan e intentan retrasar todo lo posible la realización de la tarea.

Es debido a esa autoexigencia, perfeccionamiento y miedo al fracaso lo que conlleva una gran barrera al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres.

Hay factores externos, como los estereotipos, que afectan a la auto imposición de este síndrome y que hace que las propias mujeres directivas se autoimpongan barreras (Álvarez P.; 2019), por el miedo a no ser suficientes o no tener las aptitudes necesarias para desarrollar ese trabajo, sin ni siquiera haber intentado proponerse a la ocupación de este y ser juzgada por aquellas personas encargadas del proceso de selección.

La solución a esto se centra sobre todo en trabajar la autoconfianza para convencerse de que sí que se merece el éxito conseguido, que se tienen las mismas capacidades y aptitudes que cualquier otra persona. La superación de esta barrera autoimpuesta supone un aumento de la diversidad dentro de la dirección empresarial, la cual conlleva a un aumento de la productividad empresarial (Álvarez.; 2019).

#### **5. Barreras a la promoción de la mujer hacia puestos directivos**

Como bien se ve a lo largo de este trabajo, las mujeres cuentan con una serie de barreras que impiden y dificultan su acceso a puestos de dirección. En su estudio sobre las barreras al desarrollo laboral de la mujer, Alcaraz A. y Vázquez J.C, introducen que dentro las barreras se

deben de incluir todas aquellas situaciones que dificultan la oportunidad de la mujer al acceso a puestos directivos. En este apartado vamos a profundizar más en ellos y en cómo afectan a la promoción de la mujer.

Las mujeres se enfrentan a una amplia gama de barreras las cuales no afectan de igual manera a los hombres (Larrieta et al.; 2015). Estas barreras se pueden clasificar principalmente en 3 tipos:

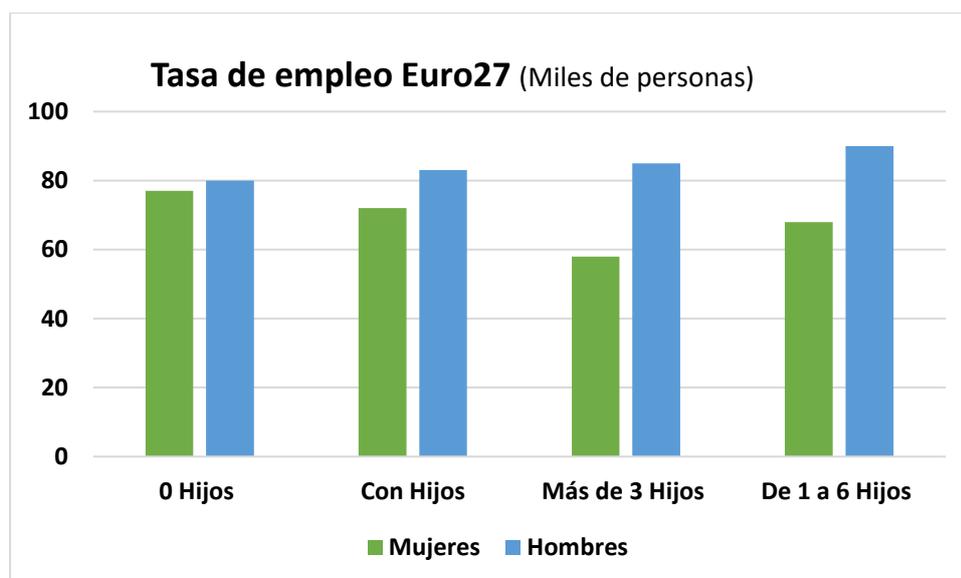
- Barreras personales
- Barreras organizacionales
- Barreras sociales

### **5.1 Barreras personales**

Estas hacen referencia a todos aquellos aspectos de la vida personal y familiar que condicionan y dificultan el acceso a puestos directivos.

La primera barrera sería la más personal y propia, que no depende de nadie, solamente de ellas mismas y es la falta de confianza. Falta de confianza generada en muchas ocasiones por las creencias preconcebidas que se tiene y que no reflejan la realidad de la situación. Esta falta de confianza hace que la mujer deje escapar oportunidades de ocupar cargos directivos por creer que no estarán a la altura de este puesto y que cualquier hombre lo realizaría mejor.

También hay que destacar que la mayoría de las mujeres tienen un mayor número de responsabilidades que los hombres, es más, en la mayoría de los casos, son ellas las que soportan todo el peso del cuidado de la familia y el hogar. Tienen menos capacidad para generar redes de apoyo, que las liberen de estas cargas impuestas. Tener hijos contribuye negativamente a la mujer trabajadora, la situación empeora cuando aumenta el número de hijos (Gender equality report.; 2023). Ya se observa en el gráfico como cuando no se tienen hijos, existe esa diferencia de género, pero la situación empeora para las mujeres al ir aumentando el número de hijos mientras que para el hombre mejora, ya que se autoproclaman “cabezas de familia” y son responsables de la manutención del hogar, mientras que la mujer se ocupa del cuidado del hogar al serle imposible compaginar el trabajo con el cuidado de estos.



**Gráfico 9:** Tasa de empleo Euro27 por sexo y número de hijos. **Fuente:** Eurostat.

Todas estas responsabilidades extralaborales hacen que socialicen menos, y esto conlleva a que sean “invisibles” en su entorno y se les tenga menos en cuenta a la hora de ser candidatas para ocupar puestos directivos.

## 5.2 Barreras organizacionales

En este apartado se habla de aquellas barreras que encuentran las mujeres dentro de sus propias empresas, que les impiden continuar con su carrera profesional. Se puede hablar en ese sentido tanto de la cultura empresarial como de la falta de mentoring en estas.

El mundo de los negocios está íntimamente relacionado con la expresión “Think in manager, think in men” (Schein E., 1998), un mundo dirigido por y para el hombre. Los estudios realizados por Edgar H. Schein sobre la cultura empresarial de las empresas, demuestran como esta es una cultura “masculinizada”, donde aquellos que son percibidos con más autoridad, con más conocimiento y veracidad en sus palabras, acciones y pensamiento, son los hombres con cierta edad y años de antigüedad en la empresa.

En la mayoría de las empresas todo está enfocado en la lucha contra los competidores. Competición, lucha, perseverancia, seguridad en sí mismos, son adjetivos que están relacionados a los puestos importantes de las empresas y estos mismos son los que tradicionalmente se les atribuye a los hombres (Díez et al., 2004).

Si se analiza como los puestos directivos son vistos, se pueden distinguir dos formas muy diferentes entre sí de describir y entender un puesto directivo. Los hombres describen estos

puestos con rasgos y aspectos relacionados con el género masculino, como se comenta en el párrafo anterior (determinación, confianza en sí mismo...), mientras que las mujeres describen estos puestos con características más andrógenas, sin relacionarlos estrictamente con ningún género (García et al., 2012).

Juntando esta cultura empresarial “masculinizada” y a la preferencia de los hombres hacia trabajadores de su mismo género para ocupar puestos de trabajo, dan lugar a una jerarquía marcada por una gran representación de hombres en los puestos más estratégicos e importantes de una empresa, incluido los puestos directivos.

Todo esto hace que sea aún más complicado para la mujer alcanzar puestos directos. Esto afecta a su comportamiento cuando consiguen llegar a estos puestos, ya que debe de asegurarse de realizar bien el trabajo y además de ganar credibilidad y demostrar que merece ese puesto (Larrieta et al.; 2015).

Otro aspecto que destacar, es que se suele exigir plena disponibilidad a los directivos/as. Se tiene la creencia de que las mujeres tienen menos ambición, además si tienen familia se les considera que tiene poco grado de compromiso con la empresa, por lo cual su disponibilidad no sería plena como se les exige a estos puestos. (Larrieta et al.; 2015). Todo esto hace que tengan todavía menos posibilidades de ocupar estos cargos, y más todavía si tiene familia o personas a su cargo.

Por último, como bien se especifica al principio de este apartado, hay una falta de mentoras en las empresas. Esta figura es importante ya que son consideradas como referentes y pueden compartir su experiencia, además estas pueden ser un gran apoyo para el desarrollo de la carrera profesional en el sentido de que las mujeres con la experiencia transmitida pueden derribar muchas de esas barreras tanto personales como sociales. (Medina-Vicent., 2015)

### **5.3 Barreras sociales**

Por último, estas son barreras asociadas al pensamiento de la sociedad, barreras externas que no tienen nada que ver con la persona o la organización, sino más bien con las creencias sociales. Por este motivo, dentro de ella no podemos encontrar sino los estereotipos de género y el rol de la mujer, la discriminación y también la falta de referentes femeninos.

La sociedad asocia el concepto de director éxito con el género masculino, aludiendo a que las mujeres no son buenas líderes, y por ende, no pueden llegar a ser buenas directoras. Se las

considera no aptas para ocupar puestos de responsabilidad y liderazgo, existiendo también la creencia de que el hombre tiene unas cualidades innatas para el éxito en la gestión empresarial.

Todo esto se resume muy bien en dos conceptos o pensamientos:

1. “Think manager-think male” (Schain, E., 1998)
2. “Think crisis-think female” (Ryan I. et al., 2007)

Con esto, la sociedad llega a dos conclusiones, la primera es que se considera al hombre como la mejor opción para la gestión y dirección. Y en la segunda, aseguran que en la única situación posible donde la mujer puede llegar a ser una buena opción como directora, es en épocas de crisis, ya que esta cuenta con cualidades que les ayudan a manejar mejor estas situaciones.

La discriminación contra el género femenino se hace presente en muchas situaciones, haciéndose presente, por ejemplo, en el acceso que tienen los hombres a mejores oportunidades de formación que les conlleva a asumir papeles más importantes dentro de la organización o puestos internacionales. Esto nos lleva también al estereotipo de que las mujeres tienen menos predisposición a aceptar puestos internacionales. Estereotipo que para nada es cierto, sino que estas cuentan con menos oportunidades para formarse y poder llegar a estos puestos de trabajo internacionales, es una cuestión de discriminación femenina, no de falta de motivación.

Se debe señalar también como barrera social la falta de referentes que tienen las mujeres, aunque esto está cambiando en los últimos años, donde más mujeres están consiguiendo llegar a puestos directivos con alta responsabilidad y convirtiéndose en referentes para todas aquellas mujeres que comienzas su andadura profesional, enseñándoles que no hay meta imposible de conseguir.



*Imagen 8: Barreras hacia puestos directivos. Fuente: Elaboración propia.*

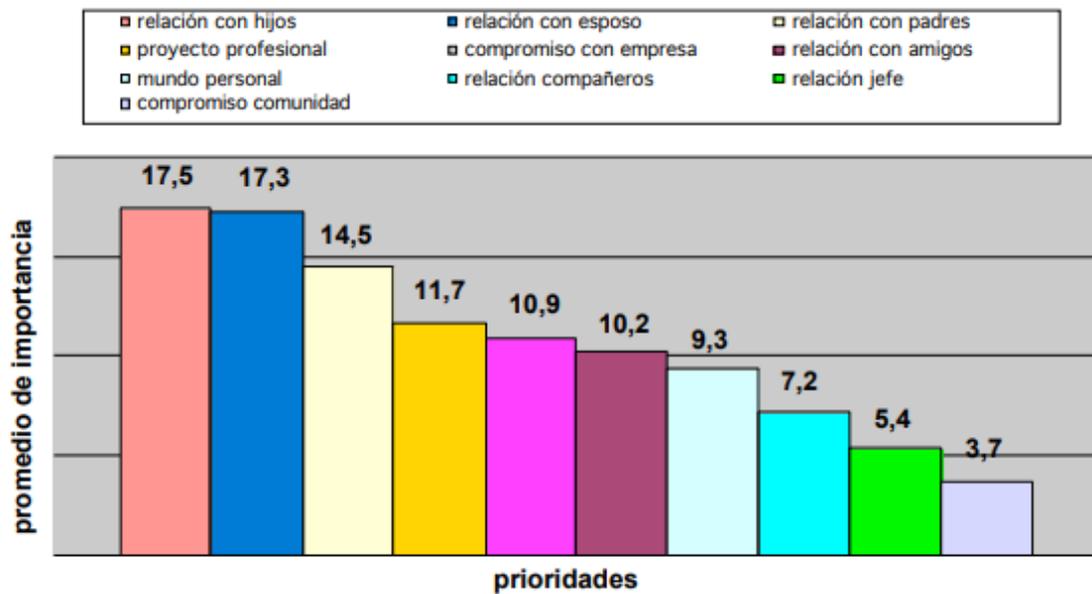
## 6. Principales propuestas para favorecer la presencia femenina en puestos directivos

La mujer siempre ha tenido un papel más relacionado con el cuidado del hogar, pero esto ha cambiado en los últimos tiempos haciendo que se incorpore al mundo laboral, logrando estar presentes en casi todas las profesiones.

Es totalmente acertado afirmar que han tenido que luchar contra la discriminación y las barreras invisibles, como los fenómenos descritos anteriormente, y no tan invisibles. Aunque esta lucha ha dado sus frutos, el camino que queda por recorrer para obtener una igualdad de género todavía es largo.

Las directivas en este caso cuentan con un lugar especial dentro de las mujeres trabajadoras, ya que, además de luchar contra estas barreras, también tiene que enfrentar a otras cuestiones relacionadas con este puesto, como las largas jornadas laborales. La conciliación de la vida laboral y privada de estas sigue siendo una asignatura pendiente, ya que suelen entenderse como dos conceptos tan diferentes como incompatibles.

Se realizó una encuesta a mujeres directivas por parte de la Diputación de Bizkaia para su estudio sobre las directivas españolas, donde se les preguntaron sobre a qué le dan más prioridad en sus vidas, sus respuestas se encuentran recogidas en el gráfico 6:



**Gráfico 10:** Prioridades en la vida de la mujer directiva. **Fuente:** Diputación de Bizkaia.

Como bien se puede observar, la mujer directiva le da más importancia a la relación con sus hijos, y en un segundo lugar, a su proyecto profesional (Pérez J.A., 2013), por este motivo, es importante que las empresas faciliten esta conciliación entre la vida laboral y familiar, ya que para estas es igual de importante estas dos facetas de su vida. Al conseguir esta conciliación, tanto la empresa como la empleada obtendrán beneficios individuales y en la sinergia que se da entre ellos.

La Unión Europea ya ha dado un paso adelante en esta situación con su Directiva Europea sobre la conciliación de la vida familiar y la vida profesional, como bien veíamos en los primeros apartados de este trabajo. En ella se sientan unos objetivos con respecto a la conciliación laboral y familiar que todo país europeo debe perseguir y conseguir, facilitando con ello el acceso de la mujer hacia puestos de trabajo, entre ellos los directivos.

Es importante que las empresas implementen facilitadores que ayuden a sus empleadas a desarrollar su vida profesional y llegar a conseguir puestos directivos, los cuales como hemos visto anteriormente, se encuentran rodeados de barreras, las cuales muchas veces son invisibles al ojo humano, y afectan más que todas aquellas que se perciben más fácilmente. Además estos facilitadores deben de ayudar en la misma manera a la eliminación o reducción de los fenómenos relacionados con la promoción de las mujeres hacia puestos de alta responsabilidad.

A continuación, se desarrollarán algunos de los facilitadores más importantes que las empresas deberían implementar en sus organizaciones.

Primeramente, se debe hacer referencia a los **valores de la empresa**, ya que es esta misma la que debe de estar comprometida con la causa de promoción de la mujer hacia puestos importantes dentro de la organización, es decir, tener una **cultura de igualdad** junto con políticas que la fomenten y evalúen objetivamente el rendimiento de cada trabajador, haciendo que las oportunidades de acceso hacia puestos directivos sean más equitativas.

También puede incluir, además de las cuotas obligatorias impuestas por la “Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres” con la cuota de igualdad del 40%, **cuotas voluntarias** dentro de la organización, no solo a nivel del Consejo de Administración, sino también a niveles de directivos, jefes de sección etc. de las diferentes secciones de la empresa.

Con esto se consigue que haya una **mayor promoción de mujeres** y se le dé **visibilidad** al género menos representado.

La organización puede incluir también **programas que promuevan el talento femenino**. Con esto se refiere a:

- Programas que aumenten la autoestima y confianza de las trabajadoras, ya que, como se ha visto anteriormente, la falta de autoestima es una de las barreras personales que más afectan a las mujeres. Con esto se consigue que los trabajadores cuenten con un mayor bienestar físico y mental que se verá reflejado positivamente en el desarrollo de la actividad empresarial.
- Programas más enfocados en la formación, las competencias y planificación de la carrera laboral.
- Asimismo, se pueden impartir charlas para la formación e información de los empleados sobre cada uno de los fenómenos descritos en este trabajo con anterioridad y desmentir las falsas creencias que existen alrededor de la figura de la mujer trabajadora. (S. Jesús., 2023).

Otro facilitador a la hora de tener más posibilidades para acceder a puestos directivos, es la generación de **redes de apoyo** para las mujeres tanto dentro de la empresa como en su vida personal. Esto se refiere a la creación de un **Networking para de mujeres**, es decir, generar vínculos humanos a largo plazo y de calidad, contactos que les ayuden a nivel profesional y personal, que empujen y refuercen el talento femenino (Catucci.; 2022). Esta Networking ofrece las posibilidades de generar oportunidades en el entorno laboral, es decir, se crea una sinergia entre todos sus miembros dando lugar a la generación de estas oportunidades.

Por último, el facilitador más importante por lo datos vistos al inicio de este apartado, es generar la posibilidad de **conciliar la vida laboral y familiar** de las directoras. Esto se puede conseguir incluyendo o favoreciendo los siguientes aspectos dentro de la organización:

**Flexibilidad horaria:** a lo largo del día las mujeres deben de hacerse cargo del trabajo y el cuidado familiar además de los imprevistos que pueden ir surgiendo por el camino, debido a esto el poder ofrecer en la medida de lo posible un horario flexible para la trabajadora ayudará a que accedan y acepten puestos de alta dirección. Con esta medida, la trabajadora puede decidir el momento del día que mejor le viene para trabajar o aquel momento en el que es más productiva (Escala.; s.f.).

Dentro de este tipo de flexibilidad, también entraría lo que se conoce como **teleworking o teletrabajo**, es decir el trabajo a distancia, ya sea parcial (trabajo híbrido, 50% presencial y 50% a distancia) o total (Escala.; s.f.). Muchas empresas, sobre todo del sector administrativo y tecnológico han incluido este tipo de horarios en sus empresas, ofreciendo la posibilidad de conectarse con un portátil personal o de la propia empresa y realizar su trabajo en un sitio distinto al lugar de trabajo, como puede ser la propia casa de la empleada, generalmente compaginando X días de trabajo en la oficina con X días de teletrabajo. Las mujeres consiguen con esta medida gestionar y tener un equilibrio entre la vida personal y familiar.

Además, hay que hacer referencia también al **trabajo a tiempo parcial**, ya que aquellas mujeres que no puedan acceder a un horario de trabajo flexible, teletrabajo o trabajos a tiempo parcial es muy probable que decidan no trabajar y quedarse en casa al cuidado familiar (Gender equality report.; 2023).

**Servicios conciliadores:** son servicios destinados a cubrir aquellas necesidades que por falta de tiempo muchas veces se dejan de lado, como es el caso de la comida, quitándoles esa preocupación o pérdida de tiempo a los empleados repartiéndoles vales de comida. O también el pago de guarderías privadas para aquellas empleadas que cuenten con hijos que no están en edad escolar (Sodexo.; 2023).

**Permisos de paternidad y maternidad:** La empresa debe de favorecer y alentar a los empleados de que gocen de estos permisos reconocidos ante la ley para que disfruten de los primeros meses de vida de sus hijos.

**Políticas de desconexión:** Con esto se refiere a que muchas veces se lleva trabajo a casa, ya que en la actualidad es muy fácil resolver cualquier duda o problema con el teléfono móvil o el

ordenador. El trabajador está constantemente atento por si surge algún problema, lo que puede llegar a resultar agobiante y dificultar esa conciliación de la vida familiar. Por este motivo, se está promoviendo cada vez más en las empresas la **desconexión digital** del trabajador, es decir, que a partir de una cierta hora no recibe ni contesta nada que tenga que ver con el trabajo (Sodexo.; 2023). Esto de la desconexión digital es un derecho conseguido por los trabajadores y recogido en la “Ley Orgánica 3/2018 sobre los derechos digitales de los trabajadores”.

Todas y cada una de estas medidas se verán traducidas en mejoras tanto para la trabajadora como para la empresa, ya que esto favorecerá a mejorar el rendimiento laboral de esta y el clima laboral que dará sus frutos a nivel empresarial (Gender equality report.; 2023).



**Imagen 9:** Facilitadores hacia puestos directivos. **Fuente:** Elaboración propia.

## 6.1 Sellos de igualdad

Además de todos estos facilitadores entorno a la figura de la mujer directiva, se ha lanzado a nivel nacional una serie de sellos de igualdad dirigidas tanto a empresas públicas como privadas que elaboren y cumplan los planes de igualdad. Estos sellos ofrecidos por el Gobierno, organizaciones sin ánimo de lucro u otras entidades, facilita a ambas partes de la ecuación, tanto a empresas como a las directivas (sexo menos representado en los puestos directivos).

A las empresas les permite obtener el reconocimiento por su lucha y compromiso por la igualdad de género que les aportará un plus en su imagen corporativa tanto con clientes como con proveedores, y aumentar la satisfacción de sus trabajadores. Y los trabajadores obtendrán los beneficios del compromiso de sus empresas, desapareciendo poco a poco esa desigualdad presente y permitiendo, en las cuestiones que abordamos en este trabajo, la mayor inclusión del género femenino en puestos directivos de responsabilidad.

Estos distintivos son concedidos a nivel nacional y algunos de ellos cuentan con el reconocimiento internacional. En nuestro país también es posible que algunas Comunidades Autónomas ofrezcan también sus propios sellos de igualdad, siendo estos reconocidos a nivel autonómico.

### **6.1.1 Sellos nacionales**

A nivel nacional contamos con diferentes sellos, otorgados tanto por organizaciones públicas como privadas, siendo algunos de estos reconocidos internacionalmente. A continuación, se comentarán los distintivos más importantes, en qué consisten y que aportan a las empresas que los solicitan.

#### **Distintivo “Igualdad en la empresa”:**

Este distintivo tiene como objetivo destacar la excelencia de aquellas empresas de destaquen por la implementación y desarrollo de planes y políticas de igualdad. Cuenta con un gran reconocimiento a nivel nacional, siendo uno de los más importantes al ser concedidos por el Ministerio de Igualdad (Amaltea.; 2018). Su concesión y utilización se encuentran regulados por el “Real Decreto 1615/2009”, de 26 de octubre.

La convocatoria para la concesión de este sello se realizará como mínimo cada dos años, publicándose esta en el BOE (Boletín Oficial del Estado). Esta tiene vigencia de 5 años, pudiendo ser renovada, revocada o renunciada y cuyo coste de concesión es gratuito.

Para que se les sea concedido se deben de cumplir una serie de requisitos:

- Puede solicitar su concesión cualquier empresa, pública o privada, que desarrollen su actividad empresarial en España. Quedando excluida de esta las Administraciones Públicas.
- Estas empresas serán clasificadas en dos grupos, distinguiendo entre aquellas obligadas a realizar Planes de Igualdad y las que no.

- Todas las empresas deben: Estar inscritas y al corriente de pago en la Seguridad Social, no haber sido sancionadas en los tres años anteriores a la concesión por temas de discriminación, presentar una declaración de apoyo por parte de los trabajadores y contar con una actuación contra el acoso sexual.
- Tener implementado el Plan de Igualdad y acreditar, aquellas que deban, el equilibrio de género en su Consejo de Administración.

Al obtener la concesión de esta, la empresa obtiene unos derechos y obligaciones:

**Derechos** como:

- Usar este distintivo en el desarrollo de su actividad.
- Que sea valorado positivamente para la obtención de subvenciones públicas y la adjudicación de contratos públicos.
- Que el ministerio dé publicidad y difusión a la empresa.

**Obligaciones** como:

- Promoción de la igualdad de género en la empresa.
- Utilización del logotipo del sello correctamente.
- Elaborar y presentar uniforme del seguimiento de los planes y políticas de igualdad.

Por último, hay que añadir que, con la concesión de este distintivo, la empresa queda inmediatamente inscrita en la RED DIE (Red de Empresas con Distintivo de “Igualdad en la Empresa”), elaborado y controlado por el Instituto de la Mujer.

**“Sello SG CITY 50-50”, distintivo por la igualdad de género:**

Este distintivo va dirigido a todos los gobiernos municipales públicos que lo soliciten, tratando de reconocer así su labor en la implementación de políticas de igualdad en sus municipios. Esta tiene reconocimiento a nivel nacional e internacional, estando adaptada a los distintos municipios y sus cualidades.

Este sello es concedido por la Asociación FORGENDER SEAL, una asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo es obtener, a través de las políticas públicas, una sociedad más justa e igualitaria (Amaltea.; 2018). Al ser concedido este sello por una entidad privada, esto conlleva

a que tenga incluido un coste monetario. Este tendrá una vigencia de dos años pudiendo ser renovado.

El proceso de obtención de este consta de seis etapas:

1. Solicitud del certificado
2. Autodiagnóstico
3. Informe del autodiagnóstico
4. Elaborar el plan de compromiso
5. Evaluación y puntuación de este plan
6. Otorgación del sello por parte de la Asociación FORGENDER SEAL

Al terminar este, se le concederá el sello a la entidad incluyendo en este el nivel de compromiso alcanzado (inicial, avanzado o líder).

Lo más importante a destacar de este sello son los derechos, reconocimientos etc. Que otorga este distintivo:

- Reconocimiento público y transparencia de cuentas
- Fortalece el liderazgo y mejora las competencias dentro del gobierno municipal en los temas relacionados con la igualdad de género
- Corrige prácticas discriminatorias e impulsa la implementación de políticas de igualdad municipales.

### **“Sello SGI de Igualdad”:**

Antes de hablar sobre este sello, se debe de explicar qué son las normas SGI. Estas son normas uniformes e internacionales que buscan establecer unos estándares de igualdad de género, no discriminación y violencia sexual con el objetivo de luchar contra ellos (SGI Standards.; 2010).

Este sello va ligado a la norma SGI 2010 (Sistemas de Gestión de Igualdad de Oportunidades) cuyo objetivo es lograr que las empresas se encarguen de dirigir y controlar la igualdad dentro de esta (SGI Standards.; 2010).

Pueden solicitarlo tanto empresas públicas como privadas, y tendrá una vigencia de tres años, pudiendo ser renovada posteriormente. Al ser concedidas por una entidad privada esta conlleva un coste monetario para la empresa solicitante. Este pretende acreditar que la empresa cumple con las normas de igualdad y equidad, afirmando con su concesión que su cumple en efecto la

norma SGI 2010 y el sistema utilizado por la empresa para la gestión de la igualdad es bueno (Amaltea.; 2018).

### 6.1.2 Sello autonómico de la Región de Murcia

Además de estas certificaciones nacionales, cabe destacar aquellas que son concedidas por las Comunidades Autónomas. Estas tienen una gran importancia a nivel autonómico puesto que dan lugar a la obtención de ventajas en la región y son de obtención gratuita, puesto que son otorgados por organismos públicos. Es por esto que es una muy buena opción, sobre todo para aquellas PYMES y microempresas cuyo volumen de negocios suele ser a nivel local y regional.

La gran mayoría de las Comunidades Autónomas del país conceden este tipo de sellos. Centrándonos en la Región de Murcia, esta otorga a las empresas regionales el “**Distintivo de Igualdad de la Región de Murcia**”, regulado por el Decreto N.º 152/2018 de 20 de junio.

Este distintivo está dirigido a empresas, tanto públicas como privadas, de la región que sobresalgan en el campo de la igualdad de género en sus empresas, quedando fuera de esta convocatoria solo las administraciones públicas.

Se realizará una convocatoria anual bajo una Orden publicada en el BORM (Boletín Oficial de la Región de Murcia) y contará con una vigencia de 3 años, pudiendo ser renovada, revocada o renunciar a ella y cuyo coste de concesión es gratuito.

Se deben cumplir una serie de requisitos para su concesión, estos son:

- Las empresas deben de tener domicilio fiscal en la Región de Murcia o en su caso tener un centro de trabajo en la región con trabajadores pertenecientes a la región, que estén inscritas y al corriente de pago en la Seguridad Social y no haber sido sancionadas en los 3 años anteriores por motivos de igualdad y discriminación.
- Es muy importante que deban de haber ejecutado un plan de igualdad. En el caso de que no estén obligadas a hacerlo, sí que deben de implementar políticas de igualdad.

Además, tras su concesión y aceptación, el empresario obtendrá una serie de derechos y obligaciones:

**Derechos:** Hacer uso del distintivo en su actividad económica, formar parte de la Red Emplea en Igualdad de la Región de Murcia, que se valore su tenencia a la hora de obtener subvenciones públicas y para la concesión de contratos con el sector público, además de la publicidad por parte de la Región de las empresas con este distintivo.

**Obligaciones:** Mantener y aumentar la igualdad de oportunidades en la empresa, participar en actividades organizadas por la Región de Murcia, unirse a “Empresas por una Sociedad Libre de Violencia” y elaborar y mandar un informe sobre los avances del Plan o políticas de igualdad implementados.

A nivel nacional, hay que destacar que aquellos sellos que más reconocimientos y privilegios tienen son los concedidos por las Instituciones gubernamentales, con esto me refiero al distintivo “Igualdad en la empresa” y al distintivo “Igualdad de la Región de Murcia”.



*Imagen 10: Sellos de igualdad nacionales y autonómicos. Fuente: Elaboración propia.*

## 7. Conclusiones

La finalidad de este trabajo es el estudio de la figura de la mujer directiva en la Unión Europea y más concretamente en España. Se ha podido comprobar que tanto España como la Unión Europea cuentan con normativas y leyes más generales que regulan, por ejemplo, derechos fundamentales, como la igualdad de género y otras más específicas que se encargan de exigir una cuota mínima de representación femenina dentro de los consejos administrativos.

Además, por si fuera poco, la desigualdad existente entre el número de mujeres y hombres en puestos directivos, estas tienen que hacer frente a muchas otras barreras (personales, organizacionales y sociales) que les dificulta más el acceso a estos puestos que conllevan más responsabilidades. Hay que destacar que esta desigualdad también está relacionada con los fenómenos que se dan en torno a las mujeres, como, por ejemplo, el techo de cristal (barreras invisibles que obstaculizan el acceso a puestos directivos como los estereotipos de género) o el suelo pegajoso (que abarca todas aquellas dificultades que tienen las mujeres para abandonar puestos de trabajo precarios).

El porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos ha ido mejorando año tras año y tiene una tendencia creciente, debido a todas aquellas normativas existentes. Las empresas se han dado cuenta de que una mayor equidad da lugar a mayores beneficios para la empresa. Por esto, han comenzado a implementar en sus empresas facilitadores para que las mujeres puedan acceder a puestos directivos de mayor importancia.

Por último, hay que destacar que, si bien el número de mujeres directivas tiene una tendencia positiva, todavía queda mucho trabajo por hacer para conseguir una verdadera equidad en las empresas españolas.

## 8. Referencias

- ACCIONA entra en el índice global de empresas comprometidas con la igualdad de género elaborado por Bloomberg. (2023). Consultado el 19 de abril del 2023. [https://www.acciona.com/es/actualidad/noticias/acciona-entra-indice-global-empresas-comprometidas-igualdad-genero-elaborado-bloomberg/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/actualidad/noticias/acciona-entra-indice-global-empresas-comprometidas-igualdad-genero-elaborado-bloomberg/?_adin=02021864894)
- Alcaraz Marín, A., & Vázquez Parra, J. C. (2020). *Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana*. América Crítica. <https://doi.org/10.13125/americanacritica/3867>
- Álvarez, P., Álvarez, P., & Álvarez, P. (2019, 23 enero). *Las mujeres y el síndrome del impostor*. Cinco Días. Consultado el 03 de junio del 2023. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/22/fortunas/1548187039\\_447728.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/22/fortunas/1548187039_447728.html)
- Asociación ForGender Seal. (s. f.). *Norma SG CITY 50-50 distintivo por la igualdad de género*. [https://city50.distintiudegenere.cat/docs/EBOOK-SG%20CITY%2050-50\\_Cat.pdf](https://city50.distintiudegenere.cat/docs/EBOOK-SG%20CITY%2050-50_Cat.pdf)
- Ático34 Protección de datos para empresas y autónomos. (2022, 14 marzo). *Sanciones por no tener Plan de Igualdad | Grupo Atico34*. Grupo Atico34. Consultado el 20 de enero del 2023. <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/plan-igualdad/sanciones/>
- Bárcena, S. (2023, 2 marzo). *La presencia de mujeres solo alcanza el 16,5% en los comités de dirección y el 32,3% en los consejos*. El País. Consultado el 15 de abril del 2023. <https://elpais.com/economia/2023-03-02/la-presencia-de-mujeres-en-los-consejos-solo-alcanza-el-165-en-los-comites-de-direccion.html>
- Blanco, I. (2021, 6 marzo). *La dirección financiera está en manos de mujeres en nueve empresas del Ibex 35*. elEconomista.es. Consultado el 15 de abril del 2023. <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11088306/03/21/La-direccion-financiera-esta-en-manos-de-mujeres-en-9-empresas-del-Ibex-35.html>
- Catucci, A. (2021, 19 abril). *Las claves para hacer buen networking para mujeres*. Marketing Insider Review. Consultado el 02 de febrero del 2023. <https://www.marketinginsiderreview.com/networking-para-mujeres/>
- Comisión Europea. (2010). *Carta de la Mujer*. Diario Oficial de la Unión Europea. Consultado el 16 de enero del 2023. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0078:FIN:ES:PDF>
- Comisión Europea. (2020). *Estrategia para la igualdad de género*. Comisión Europea. Consultado el 16 de enero del 2023. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_es)
- Comisión Europea. (2023). *2023 report on gender equality in the EU*. [https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf)
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s.f.). *Códigos de Gobierno Corporativo*. Comisión Nacional del Mercado de Valores. Consultado el 25 de enero del 2023. <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2006). *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2006*. En [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es).

- [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_unificado\\_Esp\\_04.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf)
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2013). *Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2013*. En [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es). [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido\\_JUNIO2013.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf)
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2015*. En [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es). [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf)
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2020). *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2020*. En [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es). [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2022). *Presencia de mujeres en el consejo de administración y en la alta dirección*. En [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es). [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Consejerasydirectivas\\_2022.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Consejerasydirectivas_2022.pdf)
- Comisiones Obreras (CCOO). (2022). *Por la igualdad real, contra la brecha salarial*. En CCOO. Consultado el 21 de junio de 2023, de <https://www.ccoo.es/76c5b5ec2de4237255da2ecd9da0e499000001.pdf>
- Consejo Europeo. (2011). *Pacto Europeo por la Igualdad de Género*. Diario Oficial de la Unión Europea. Consultado el 16 de enero del 2023. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XG0525\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XG0525(01)&from=ES)
- Consejo de Gobierno de la Región de Murcia. (2018). *Decreto n.º 152/2018, de 20 de junio, por el que se regula la concesión, renovación y utilización del “Distintivo de Igualdad de la Región de Murcia” a empresas públicas o privadas*. Boletín Oficial de la Región de Murcia n.º 148. [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=147564&IDTIPO=60&RASTRO=c891\\$m5806,5808,6073](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=147564&IDTIPO=60&RASTRO=c891$m5806,5808,6073)
- Cuadrado Guirado, I. (2012). *Think-manager – Think-male vs. Teoría del Rol Social: ¿Cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral?* Estudios de Psicología, ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/258339675\\_Think-manager\\_-\\_Think-male\\_vs\\_Teoria\\_del\\_Rol\\_Social\\_Como\\_percibimos\\_a\\_hombres\\_y\\_mujeres\\_en\\_el\\_mundo\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/258339675_Think-manager_-_Think-male_vs_Teoria_del_Rol_Social_Como_percibimos_a_hombres_y_mujeres_en_el_mundo_laboral)
- Díez Gutiérrez, E. J., & Terrón, E. (2004). *Barreras en el acceso de las mujeres a puestos directivos en las organizaciones educativas*. En Actas Octavo Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/52793/Barreras%20en%20el%20acceso%20de%20las%20mujeres%20a%20puestos%20directivos%20en%20las%20organizaciones%20educativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Diputación Foral de Bizkaia. (s. f.). *El papel de la mujer en la empresa*. Consultado el 15 de marzo del 2023, de [https://www.bizkaia.eus/Home2/Archivos/DPTO1/Temas/Pdf/ca\\_mujerempresa.pdf?hash=1fd198720ef9bc3bebd93e2e59abfefb&redirigido=1](https://www.bizkaia.eus/Home2/Archivos/DPTO1/Temas/Pdf/ca_mujerempresa.pdf?hash=1fd198720ef9bc3bebd93e2e59abfefb&redirigido=1)
- Diversidad e igualdad*. (s. f.). Red Eléctrica. Consultado el 19 de abril del 2023. <https://www.ree.es/es/sostenibilidad/nuestras-personas/diversidad-e-igualdad>
- Domínguez Soto, C. (2022). *Mujeres en la alta dirección: Un estudio sobre el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor*. [Tesis]. Universidad Pontificia.
- Escales, X. (s. f.). *10 consejos para mejorar la conciliación laboral en tu empresa*. es.linkedin.com. Consultado el 10 de abril del 2023. <https://es.linkedin.com/pulse/10-consejos-para-mejorar-la-conciliaci%C3%B3n-laboral-en-tu-xavi-escales>
- EU Lex. (2022). *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*. Consultado el 16 de enero del 2023. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/charter-of-fundamental-rights-of-the-european-union.html>
- Gaete Quezada, R. (2018). *Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal*. Revista CS, (24), 67-90. <http://dx.doi.org/10.18046/recs.i24.2431>.
- Grant Thornton. (2013). *La presencia de mujeres en puestos directivos en España cae a niveles de 2009* [Comunicado de prensa]. Consultado el 06 de febrero del 2023. <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2013/la-presencia-de-mujeres-en-puestos-directivos-en-espana-cae-a-niveles-de-2009/>
- Grant Thornton. (2014). *Women in Business 2014*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). [https://archivo.amecopress.net/-2020/pdf/Women\\_in\\_Business\\_2014.pdf](https://archivo.amecopress.net/-2020/pdf/Women_in_Business_2014.pdf)
- Grant Thornton. (2015). *Women in Business 2015*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015\\_wib\\_report\\_final.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf)
- Grant Thornton. (2016). *Women in Business 2016*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). <https://www.grantthornton.es/contentassets/31171b03d96c4f43bbf426e3be0456fa/women-in-business-2016.pdf>
- Grant Thornton. (2017). *Women in Business 2017*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/women-in-business-2017.pdf>
- Grant Thornton. (2018). *Women in Business 2018*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-mujeres-directivas-2018-embargo-8-march---es---web.pdf>
- Grant Thornton. (2019). *Women in Business 2019*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>
- Grant Thornton. (2020). *Women in Business 2020*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2020/informe-women-in-business-2020-accion.pdf>

- Grant Thornton. (2021). *Women in Business 2021*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). <https://www.grantthornton.es/contentassets/9fd5628f6c26405abb96a9a7e8f0fb99/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf>
- Grant Thornton. (2022). *Women in Business 2022*. En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es). <https://www.grantthornton.es/contentassets/18e17257253940458f50068df8c220f4/informe-women-in-business-2022-la-era-del-talento-diverso-grant-thornton.pdf>
- González Martínez, A. (2015). *El techo de cristal*. [Trabajo fin de máster]. Universidad de Oviedo.
- Igualdad y conciliación | Responsabilidad Corporativa | Aena*. (s. f.). Consultado el 19 de abril del 2023. <https://www.aena.es/es/corporativa/rc/sostenibilidad-social/gestion-de-personas/igualdad-y-conciliacion.html>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Ocupados por tipo de contrato o relación laboral de los asalariados, sexo y tipo de jornada (3961)*. INE. Consultado el 21 de febrero del 2023. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3961#!tabs-tabla>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita*. Consultado el 13 de abril del 2023. [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSetalle&param3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSetalle&param3=1259924822888)
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Ocupados según ocupación y periodo (11024)*. Consultado el 13 de abril del 2023. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=11024#!tabs-tabla>
- Instituto de censores jurados de cuentas de España. (2021). *Diversidad de género en la auditoría de cuentas*. <https://www.scribbr.es/citar/generador/folders/32FDRavzkviakwThCVsWw2/lists/70iPkKPQStHYe6FTA9MCbp/>
- Jackson, E. R. (2018). *Leadership Impostor phenomenon: A Theoretical Causal Model*. *Emerging Leadership Journeys*, 11. Consultado el 03 de junio del 2023. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol11iss1/3ELJ-Jackson.pdf>
- Jefatura del Estado. (2007). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Boletín Oficial del Estado nº 71. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Consultado el 20 de enero del 2023. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115#a75>
- Larrieta, I., Velasco, E., & Fernández de Bobadilla, S. (2015). *Las Barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura*. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5317145>
- Leaders, G. S. F. S. (2023, 14 marzo). *Entre techos, suelos y laberintos: la trayectoria profesional de las mujeres - The Global School for New Leadership*. The Global School for New Leadership. Consultado el 02 de junio del 2023. <https://es.theglobal.school/entre-techos-suelos-y-laberintos-la-trayectoria-profesional-de-las-mujeres/#:~:text=El%20concepto%20de%20E2%80%9Claberintos%20de,cierta%20estabilidad%20o%20C3%A9xito%20profesional>

- Lupano, M.L. (s. f.). *Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes*. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, n° 9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645281>
- Martínez-García, I., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón. (2022). *Diversidad de género en los consejos de administración: El efecto de la normativa en la presencia de mujeres en las empresas españolas cotizadas*. *aDResearch ESIC*, 22 (22), ResearchGate.net. [https://www.researchgate.net/publication/340500096\\_Diversidad\\_de\\_genero\\_en\\_los\\_consejos\\_de\\_administracion\\_El\\_efecto\\_de\\_la\\_normativa\\_en\\_la\\_presencia\\_de\\_mujeres\\_en\\_las\\_empresas\\_espanolas\\_cotizadas](https://www.researchgate.net/publication/340500096_Diversidad_de_genero_en_los_consejos_de_administracion_El_efecto_de_la_normativa_en_la_presencia_de_mujeres_en_las_empresas_espanolas_cotizadas)
- Medina Salgado, C., & Aduna Mondragón, A. P. (s. f.). *Las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal. En la búsqueda permanente de un horizonte quebradizo*. *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*, 305-332. <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/24>
- Ministerio de Economía y Competitividad. (2013, 20 de marzo). *Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores*. Boletín Oficial del estado n° 71. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-3212-consolidado.pdf>
- Ministerio de Igualdad. (s.f.). *Normativa Europea*. Igualdad en la empresa. Consultado el 16 de enero del 2023. <https://www.igualdadenaempresa.es/normativa/europea.htm>
- Ministerio de la Presidencia. (2009). *Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la Empresa"*. Boletín Oficial del Estado n° 265. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-17432>
- Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Hacienda y Función Pública, Ministerio del Interior, Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital y Ministerio de Justicia. (2023). *Anteproyecto de Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión [Ficha técnica]*. <https://www.mpr.gob.es/servicios/participacion/Documents/Anteproyecto%20de%20Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20representaci%C3%B3n%20paritaria%20de%20mujeres%20y%20hombres%20en%20%C3%B3rganos%20de%20decisi%C3%B3n.pdf>
- Muñoz, A., & Gallardo, V. M. (2021, 1 diciembre). *El poder empresarial continúa vedado a las mujeres: sólo cinco líderes en el Ibex, dos de ellas herederas*. *El periódico de España*. Consultado el 13 de abril del 2023. <https://www.epe.es/es/activos/20211201/desigualdad-ibex-35-mujeres-discriminacion-directivas-12923306>
- Muñoz, E. (2022, 8 marzo). *Radiografía de la mujer directiva en España: un techo de cristal que sigue sin romperse y un retroceso por la pandemia*. Cadena SER. Consultado el 30 de enero del 2023. <https://cadenaser.com/2022/03/08/radiografia-de-la-mujer-directiva->

[en-espana-un-techo-de-cristal-que-sigue-sin-romperse-y-un-retroceso-por-la-pandemia/#:~:text=En%202021%2C%20la%20cifra%20de,Business%20que%20realiza%20Grant%20Thornton](#)

- Ortiz Jiménez, C. (2014). *Techos de cristal y suelos pegajosos en la vida laboral de la mujer*. [Trabajo fin de grado]. Universidad del País Vasco.
- Parlamento Europeo. (2019). *Cinco claves sobre la Carta Europea de los Derechos Fundamentales*. Consultado el 19 de mayo del 2023. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20191115STO66607/cinco-claves-sobre-la-carta-europea-de-los-derechos-fundamentales>
- Parlamento Europeo, Consejo y Comisión Europea. (2010, 30 de marzo). *Carta de los derechos fundamentales de la unión europea*. Diario Oficial de la Unión Europea nº 83. Consultado el 16 de enero del 2023. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2010-70003>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2019). *Directiva (UE) 2019/1158 del parlamento europeo y del consejo de 20 de junio de 2019 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo*. Diario Oficial de la Unión Europea Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/doue/2019/188/L00079-00093.pdf>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2022). *Directiva (UE) 2022/2381 del parlamento europeo y del consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas*. Diario Oficial de la Unión Europea Boletín Oficial del Estado nº 315. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>
- Ramos, A. L. (2022). Sellos de igualdad | Reconocimiento de buenas prácticas. *Amaltea Consultoría de Igualdad de Género*. Consultado el 20 de mayo del 2023. <https://www.planigualdadempresas.es/sellos-de-igualdad/>
- Sáez Villazala, M. (2021). *Síndrome del impostor en estudiantes de logopedia: percepciones sobre la propia capacidad* [Trabajo fin de grado]. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48137/TFG-M-L2361.pdf;jsessionid=CB42E0705DCA420EE75917D5FB2A0D10?sequence=1>
- Santander. (2023). ¿Qué hace Santander por la igualdad de género? *www.santander.com*. Consultado el 19 de abril del 2023. <https://www.santander.com/es/stories/todo-nuestro-trabajo-para-lograr-la-igualdad-de-genero-reconocido-por-bloomberg>
- Sodexo. (2023). *Las 6 estrategias más punteras en conciliación empresarial*. Sodexo. Consultado el 10 de abril del 2023. <https://www.sodexo.es/blog/seis-estrategias-conciliacion/>
- Suelo pegajoso: qué es y cómo afecta al empleo femenino*. (2023, 9 junio). Becas Santander. Consultado el 01 de junio del 2023. <https://www.becas-santander.com/es/blog/suelo-pegajoso.html>
- Unión Europea. (s.f.). *Tipos de legislación*. Consultado el 17 de mayo del 2023. [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/law/types-legislation\\_es](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/law/types-legislation_es)

User, S. (2023). *SGI 20.10 / Estandar de Sistema de Gestión de Igualdad Empresarial*. [sgi-standards.com](https://sgi-standards.com). Consultado el 19 de mayo del 2023. <https://sgi-standards.com/es/estandares/sgi-20-10-estandar-de-sistema-de-gestion-de-igualdad-empresarial>