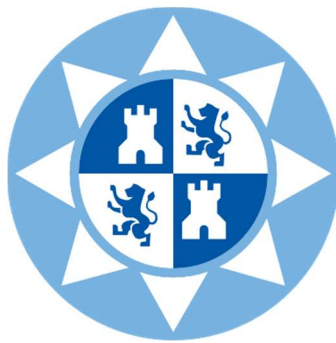


**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE GRADO



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**EL TECHO DE CRISTAL Y SU INFLUENCIA EN LA EVOLUCIÓN  
PROFESIONAL DE LAS MUJERES EN ESPAÑA**



Alumna: Ana Rey Medina

Directora: Dra. D<sup>a</sup> Inocencia María Martínez León

Octubre 2018



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

D<sup>a</sup> Inocencia María Martínez León, profesora de la Universidad Politécnica de Cartagena,

CERTIFICA:

Que el presente Trabajo Fin de Grado, titulado “El Techo de Cristal y su influencia en la evolución profesional de las mujeres en España”, presentado por Ana Rey Medina, ha sido realizado bajo mi dirección.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmo la presente en Cartagena a 10 de octubre de dos mil dieciocho.

Fdo.: Inocencia María Martínez León



## **Agradecimientos**

Primeramente agradecer a todas las mujeres que luchan para conseguir las metas laborales que se proponen, sin que nada ni nadie las haga rendirse.

Quiero dar las gracias a Inocencia Martínez León, directora de este trabajo, a la que conocí por casualidad y me brindó el apoyo y la confianza que necesitaba. Le agradezco también haberme enseñado la realidad del mundo laboral para la mujer, conocer este campo con más perspectiva para ayudar a la sociedad a conseguir la igualdad laboral.

También quiero dar las gracias a todas las personas que han participado en la parte final de este proyecto, realizando el cuestionario y el pre test, sin ellas este trabajo no hubiera sido posible.

Sin olvidar a mi familia que siguen de cerca mi trayectoria formativa y profesional, ayudándome y protegiéndome. Y en especial, a mi madre, por su apoyo incondicional y por su carácter inmarcesible que tanto me inspira.

Por último, quiero dar las gracias infinitas a Rubén, mi pareja, que me acompaña en cada paso, y a quien le agradezco su paciencia y comprensión en este periodo tan intenso.



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>2. EL TECHO DE CRISTAL Y LA EVOLUCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES.....</b>	<b>13</b>
2.1. Concepto de la segregación laboral horizontal.....	13
2.1.1. Definición del concepto.....	13
2.1.2. Efectos sobre la sociedad: mujeres y hombres.....	17
2.2. Concepto de segregación laboral vertical.....	18
2.2.1. Definición del concepto.....	19
2.2.2. Efectos sobre la sociedad: mujeres y hombres.....	23
2.3. Concepto de Techo de Cristal.....	24
2.3.1. Antecedentes del concepto.....	25
2.3.2. Definición del concepto.....	28
2.3.3. Justificación y efectos sobre la sociedad: mujeres y hombres.....	31
2.3.4. Efectos de la segregación laboral horizontal en el techo de cristal.....	34
2.3.5. Efectos de la segregación laboral vertical en el techo de cristal.....	35
2.4. Concepto de Evolución profesional.....	36
2.4.1. Definición del concepto.....	36
2.4.2. Efectos de la segregación laboral horizontal y vertical sobre la evolución profesional.....	39
2.4.3. Efectos del Techo de Cristal sobre la evolución profesional.....	42
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
3.1. Introducción.....	43
3.2. Objetivo de la investigación.....	43
3.3. Diseño del cuestionario.....	44
3.4. Muestra.....	45
3.5. Procedimiento.....	46
<b>4. ANÁLISIS EMPÍRICO.....</b>	<b>46</b>
4.1. Análisis de medidas y de fiabilidad de escalas.....	46
4.2. Segregación Laboral Horizontal.....	46

4.3. Segregación Laboral Vertical.....	53
4.4. Techo de Cristal.....	56
4.5. Evolución profesional.....	67
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>7. ANEXO I. ENCUESTA A TRABAJADORES .....</b>	<b>75</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Índices de distribución por sexo y actividad económica.....	16
<b>Tabla 2.</b>	Índice de representación por sexo y ocupación.....	22
<b>Tabla 3.</b>	Población ocupada según el tipo de ocupación entre 2014 y 2016.....	31
<b>Tabla 4.</b>	Mujeres y hombres en el IBEX35 año 2015.....	32
<b>Tabla 5.</b>	VARIABLES demográficas.....	45
<b>Tabla 6.</b>	Departamentos.....	47
<b>Tabla 7.</b>	Sector.....	48
<b>Tabla 8.</b>	Rama de actividad.....	49
<b>Tabla 9.</b>	Ocupación.....	50
<b>Tabla 10.</b>	Condiciones laborales hombres respecto mujeres.....	52
<b>Tabla 11.</b>	Valoración de las condiciones laborales.....	53
<b>Tabla 12.</b>	Sexo del director/a de la organización.....	54
<b>Tabla 13.</b>	Sexo del superior en la organización.....	54
<b>Tabla 14.</b>	Conflicto trabajo-familia.....	55
<b>Tabla 15.</b>	Conflicto familia-trabajo.....	56
<b>Tabla 16.</b>	Compromiso y relación con la organización.....	56
<b>Tabla 17.</b>	Influencias en la promoción laboral.....	57
<b>Tabla 18.</b>	Promoción laboral.....	58
<b>Tabla 19.</b>	Años sin promoción.....	59
<b>Tabla 20.</b>	Cultura organizacional.....	59
<b>Tabla 21.</b>	Creencias de las mujeres en España.....	60
<b>Tabla 22.</b>	Prejuicios de las mujeres en España.....	61
<b>Tabla 23.</b>	Cultura organizacional en la conciliación de la vida familiar y laboral.....	61
<b>Tabla 24.</b>	Prácticas de conciliación laboral.....	63
<b>Tabla 25.</b>	Situación personal.....	64
<b>Tabla 26.</b>	Disponibilidad de horario para desarrollar tareas/actividades.....	65
<b>Tabla 27.</b>	Adecuación del trabajo a la cualificación y experiencia profesional.....	66
<b>Tabla 28.</b>	Satisfacción laboral.....	67
<b>Tabla 29.</b>	Ambición laboral.....	68



## 1. INTRODUCCIÓN

La distribución desproporcionada de mujeres y hombres en los sectores laborales, junto con los obstáculos de la mujer para alcanzar las grandes esferas en las empresas, ha motivado el estudio de esta realidad.

Hacia 1377 el Decreto-Resolución de la Universidad de Bolonia prohibía a las mujeres su entrada a los estudios superiores, apartándolas de una formación valiosa para su futuro laboral. Durante la Segunda Guerra Mundial, las mujeres se vieron obligadas a la “doble jornada” que a día de hoy todavía continúa, es decir, a trabajar en las tareas domésticas junto con el cuidado de los hijos y de las personas dependientes, y trabajar fuera de casa.

En el ámbito laboral, la discriminación hacia el género femenino se presenta tanto de forma directa como indirecta, porque una mujer obtiene, de forma generalizada, salarios inferiores a los de sus compañeros varones en el ámbito laboral por razones de género, generando una brecha salarial en la sociedad. Además, sufre dificultades para progresar en su carrera profesional por los valores de la sociedad, en los que los hombres tienen aptitudes para trabajar en puestos de trabajo específicos o en puestos como directivos, y las mujeres se sobreentiende que no. Se genera así el Techo de Cristal, que es “una barrera que no permite que las mujeres con capacidad suficiente y la cualificación necesaria, accedan a trabajos remunerados de dirección considerados estratégicos en las organizaciones”.

Pese a los avances que se han conseguido a lo largo de la historia, las barreras en el ámbito laboral para las mujeres no se han superado. Nos encontramos con barreras externas, dónde la sociedad tiene arraigada la cultura patriarcal y con barreras internas dónde la influencia de la sociedad repercute en la identidad de género.

Es por ello, por lo que se hace necesario analizar la segregación laboral, dividida en horizontal y vertical. La *segregación laboral horizontal* delimita tanto a hombres como a mujeres a trabajar en sectores por razones de sexo. Socialmente los trabajos femeninos están orientados, por ejemplo, en el sector servicios o sanidad. Y los trabajos masculinos están más orientados a la industria. Dentro de los sectores feminizados, el Techo de Cristal sigue presente ya que son los hombres los que ocupan los puestos directivos. De esta manera se restringe la búsqueda de empleo y se produce ineficiencia económica afectando negativamente a los mercados de trabajo. A largo plazo, las empresas pierden competitividad y adaptación a la sociedad global actual (Sarrió et al., 2004; Ibáñez, 2008).

La *segregación laboral vertical* distribuye desigualmente a los trabajadores en las diferentes categorías laborales. Esta segregación jerárquica discrimina y deja fuera a las mujeres en los puestos directivos. Este tipo de segregación también crea ineficiencias porque no se asignan bien los recursos laborales.

Todo lo expuesto afecta de forma negativa en la evolución laboral de las mujeres. Es por ello, por lo que es imprescindible un cambio de valores en la sociedad para avanzar hacia la igualdad.

## 2. EL TECHO DE CRISTAL Y LA EVOLUCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES

A continuación se va a desarrollar de forma teórica el estudio del Techo de Cristal dónde se analiza porqué se ha llegado a este concepto, desarrollando cómo le afecta a la mujer la segregación laboral horizontal y vertical que existe en la sociedad. Así como los motivos de porqué su evolución profesional es diferente a la de los hombres.

### 2.1. CONCEPTO DE SEGREGACIÓN LABORAL HORIZONTAL

Este epígrafe analiza la diferente distribución y presencia de hombres y mujeres en sectores laborales específicos. Se destacará la importancia de la segregación laboral horizontal, siendo uno de los obstáculos a los que se enfrenta la mujer en su actividad laboral en determinados sectores. También estudiaremos los efectos que tiene la segregación horizontal en la sociedad. Para conocer de qué se trata se van a desarrollar los conceptos más importantes.

#### 2.1.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

La *segregación laboral horizontal*, conocida como *Pared de Cristal*, hace referencia tanto a los sectores laborales como a los departamentos empresariales que se presuponen a medida para los hombres o para las mujeres (Morrison, 1987), indistintamente. Con esta barrera se limita el acceso a algunos puestos de trabajo, tanto a unos como a otras, dejando unas áreas muy delimitadas para que las desempeñe un género concreto que tiene preferencia. La segregación horizontal es una discriminación laboral por género que constituye un rasgo de desigualdad muy repetido en el mercado laboral de los países desarrollados (Organización Internacional de Trabajo, 2010). La segregación ocurre por tres factores sociales (Anker, 1998):

- Capital humano: pensando que las mujeres están menos cualificadas para dedicar su carrera profesional a otro sector ocupado por hombres, y viceversa.
- Segmentación del mercado de trabajo: reduciéndose los salarios en las ocupaciones femeninas.
- Ocupaciones familiares: donde se da por hecho que las mujeres son las únicas que están al cuidado de los hijos, de la familia y el hogar.

La segregación horizontal es un hecho que se puede comprobar en la realidad, ya que socialmente nos encontramos con ocupaciones que son mejor vistas para las mujeres, como asistencia sanitaria, servicios sociales, educación y administración pública (Rubio, 2008), y con otras que son mejor vistas para los hombres, como ingeniería, construcción o actividades técnicas. Así se genera un *efecto madeja* para los trabajos femeninos, de complementariedad, por la menor dedicación respecto al tiempo y a su vez menor retribución económica. Este efecto se retroalimenta cuando las mujeres acceden tarde y sin preparación al mercado laboral, ocupando puestos que los hombres dejan, y con unos intereses y dedicaciones laborales inferiores (Kanter, 1977).

El estudio de Cebrián y Moreno (2008) concluye que en España la incorporación y el aumento de la presencia de la mujer en el mercado laboral han ido de la mano de un incremento de la segregación. Esto implica que han ido aumentando los estereotipos de lo masculino y femenino. Y no debería de ser así, ya que las personas tenemos valores diferentes que aportar tanto a la sociedad como a las organizaciones (Barberá et al., 2002).

No podemos olvidar que en puestos de trabajo que no son de un estatus elevado, hay más diferencias entre grupos de mujeres que entre grupos mixtos. Estas diferencias entre mujeres se forman en base a dos grandes herramientas con las que algunas mujeres pueden contar y otras no (Villota, 2000): a) formación y una buena preparación para el mercado laboral al que se enfrenta; y b) ayuda externa para asumir las cargas familiares, ya sea de manera gratuita o no.

En las últimas décadas se están produciendo pequeños cambios, ya que la sociedad ha ido avanzando gracias a la globalización y a las tecnologías de la información, y nos hemos encontrado con nuevas formas de estructuras familiares, las familias monoparentales o las formadas por personas del mismo sexo. Esto ha provocado que poco a poco se esté cambiando la idea de encasillar que es lo masculino y que es lo femenino (Barberá et al., 2004), pero pese a ello, la segregación laboral horizontal persiste.

Una fuerza de trabajo diversa permite mejorar la calidad de los productos y los servicios que se pueden ofrecer a los clientes, ya que éstos también son diversos. Por el contrario, si no se va avanzando hacia la eliminación de la segregación, la imagen de las empresas no podrá mejorar ni de manera interna ni externa, ya que las políticas de igualdad de oportunidades son un gran instrumento de marketing y proyección social. Con la

segregación se da un paso hacia atrás en la innovación y la creatividad, y se deja de lograr la excelencia y la calidad total (Barberá, 2004).

El mundo en el que vivimos es complejo y dinámico, y en la actualidad se puede observar que el estilo laboral y el modo de cooperación tienden a formar equipos de trabajo, elemento típico de un estilo femenino, según los estereotipos clásicos de género. Pero aun así, la demanda social no se corresponde ya que la segregación de género sigue estando en marcha (Barberá, 2004)

Para estudiar la segregación laboral horizontal vamos a utilizar el índice de distribución, que estudia el porcentaje de hombres y mujeres en un sector de actividad determinado, para conocer la participación de cada género en las ramas de actividad. Así, se logra determinar si hay segregación laboral en un sector o si es neutro. Según Iglesias et al. (2008) un sector de actividad está feminizado si el porcentaje de mujeres es superado en un 25% del empleo total. Lo mismo ocurre al contrario, un sector está masculinizado si se supera un 25% la presencia de los hombres en el empleo total. Así mismo, un sector está “integrado por género” cuando no se cumplen ninguna de estas dos condiciones.

En la Tabla 1 se observa que en seis de las diez actividades la presencia de varones supera a la de las mujeres, y en dos el colectivo femenino supera el 25% de participación en el empleo total de la economía española.

Se puede considerar actividad feminizada la de “Otros servicios” (73%) y la de “Administración Pública, educación y actividades sanitarias” (61%). Por el contrario, los hombres están sobrerrepresentados en “Construcción” (92%), “Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua” (82%), “Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, industrias manufactureras diversas” (80%), “Transporte” (77%), “Agricultura, silvicultura y pesca” (74%), “Industria de la alimentación, textil, cuero, madera y del papel” (65%).

Solo podemos encontrar dos ramas de actividad integradas por género, que son la de “Comercio y hostelería” con un 51% de participación de mujeres y un 49% de participación de hombres e “Intermediación financiera y actividades inmobiliarias” con un 52% de participación de mujeres y un 48% de participación de hombres (Aldaz, 2013).

Tabla 1. Índices de distribución por sexo y actividad económica

<b>Actividad económica</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Diferencial<sup>1</sup></b>
Agricultura, silvicultura y pesca	0,26	0,74	<b>0,48</b>
Industria de la alimentación, textil, cuero, madera y del papel	0,35	0,65	0,30
Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua	0,18	0,82	<b>0,64</b>
Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, industrias manufactureras diversas	0,20	0,80	<b>0,60</b>
Construcción	0,08	0,92	<b>0,84</b>
Comercio y hostelería	0,51	0,49	0,02
Transporte	0,23	0,77	<b>0,44</b>
Intermediación financiera y actividades inmobiliarias	0,52	0,48	0,04
Administración Pública, educación y actividades sanitarias	0,61	0,39	0,22
Otros servicios	0,73	0,27	0,46

Fuente: Microdatos EPA, datos correspondientes al 1<sup>er</sup> trimestre de 2011. <sup>1</sup>Diferencial: diferencia entre las variables.

En 2016, el Foro Económico Mundial publicó el Índice de Disparidad entre Géneros, del año anterior, donde se pone de manifiesto la disparidad entre hombres y mujeres en cuatro áreas: participación y oportunidad económica, nivel educativo, poder político y salud. Asimismo, dicho foro analizó la brecha salarial, entendida como el promedio de las retribuciones brutas por horas de las mujeres como porcentaje del promedio de las retribuciones brutas por hora de los hombres. Este indicador, en España, se calcula utilizando como fuente de datos la Encuesta de Estructura Salarial (Sallé, 2010).

La brecha salarial ha ido disminuyendo, desde un 25,3% en el año 2002 hasta un 17,5% en el año 2014. Esta evolución se atribuye en mayor medida a la mejoría de la



cualificación de las mujeres en cuanto a educación, experiencia y tiempo medio de servicio en la empresa. Aún con estos datos, no nos encontramos cerca del equilibrio de género en términos salariales. Se puede ver en el año 2014, cómo en edades comprendidas entre los 30 y 39 años la brecha es del 10,5%, entre los 40 y 49 años la brecha salarial es más alta con un valor del 18,5%, y en el grupo de edad entre los 50 y 59 años, la brecha alcanza el 24,7% (Anghel et al., 2018). Por lo tanto, la brecha de género afecta a las mujeres más mayores y con más experiencia, pero posiblemente menos formadas.

### 2.1.2. EFECTO SOBRE LA SOCIEDAD: HOMBRES Y MUJERES

El primer efecto de la segregación laboral horizontal es la *discriminación indirecta* hacia las mujeres en los trabajos remunerados (Ibáñez, 2008). La segregación horizontal al segregar por sexos todos los puestos de trabajo, deja a las mujeres en ocupaciones con mayor inestabilidad, menor retribución y reconocimiento (Barberá et al., 2011).

El efecto anterior lleva ligado al segundo efecto porque al tener ciertas ocupaciones (desarrolladas básicamente por mujeres) menos ingresos, esto afecta a la *condición social y económica* de ellas, influyendo en el ámbito formativo (Ribas, 2004). Así, ante cualquier problema que surge es la mujer la que deja su puesto de trabajo y no su pareja masculina, ya que tiene peores condiciones para sustentar económicamente el entorno familiar (Barberá, et al., 2002). Esto influye en su ámbito personal y familiar, pues pierde cualquier fuente de ingresos y desarrolla un trabajo invisible que no es remunerado, reduciendo su independencia económica. Además, esta situación influye en su proyección y carrera profesional, nivel de formación y protección (frente a bajas por enfermedad, desempleo, jubilaciones,...), generando consecuencias precarias y negativas muy variadas.

El tercer efecto que provoca la segregación horizontal es de *ineficiencia económica* e influye directamente a las empresas, afectando negativamente al funcionamiento de los mercados de trabajo. Y es que se produce un desequilibrio entre las necesidades requeridas y el aprovechamiento de recursos disponibles que se tienen en la sociedad, desde un enfoque maximalista donde se intenta optimizar el capital humano, sin que se produzca una respuesta beneficiosa para que tanto hombres como mujeres se desarrollen de manera personal plenamente y para el progreso de las instituciones sociales. A largo plazo, las empresas pierden competitividad y adaptación a la sociedad global actual. Si

las organizaciones quisieran los beneficios que ofrece la diversidad de género dentro de ellas, lo primero que deben de hacer es crear un entorno sin las barreras y estereotipos tradicionales. Al mismo tiempo tienen que tener en cuenta los intereses de su personal, analizando cuales son los motivos por los que no se puede llevar a cabo la diversidad e implantando medidas para conseguirlo (Sarrió et al., 2004; Ibáñez, 2008).

El cuarto efecto aparece cuando la segregación horizontal cala en la cultura organizacional creándose *entornos laborales exclusivos y mayoritariamente masculinos* (Barberá et al., 2004), llevando a que algunos sectores tengan nichos de mercado. Esto no tiene que ser siempre negativo, porque de esta manera las mujeres pueden protegerse un poco del desempleo en determinados sectores, evitando a parte de la competencia (Ibáñez, 2008); véase el caso del sector de la construcción.

Los estereotipos también afectan a los hombres porque hay puestos de trabajo en los que no están bien vistos socialmente, aunque afecta en mayor medida a las mujeres, porque históricamente en la sociedad han tenido un papel secundario (Cook y Cusack, 2009). Al tener en la sociedad una segregación laboral marcada se genera un quinto efecto: las mujeres *restringen su búsqueda de empleo* a ocupaciones feminizadas. Es muy importante que los representantes sindicales eviten este fenómeno a través de convenios sindicales (Ibáñez, 2008) y las empresas mediante la implantación de políticas de diversidad.

El sexto efecto de la segregación horizontal afecta directamente a la salud de algunas mujeres porque al ser ellas las que están en determinados sectores, sufren sus efectos más directos. Así, las que trabajan en el sector servicios ligado a la limpieza o a la producción agrícola, están en continuo contacto con productos tóxicos, pudiendo tener efectos sobre su salud. Otro ejemplo claro son las que trabajan en el sector textil sufriendo trastornos músculo-esqueléticos por hacer movimientos repetitivos con posturas forzadas (Ribas, 2004), tal y como les sucede a las que están en la empresa agroalimentaria.

## 2.2. CONCEPTO DE SEGREGACIÓN LABORAL VERTICAL

Este epígrafe se centra en analizar la segregación más persistente que nos encontramos en el mercado laboral, la vertical. El género es el que más divide la jerarquía de las organizaciones. Es por ello, que se va a definir el concepto de segregación laboral vertical

y se va a analizar los avances que se han ido consiguiendo en la sociedad y los efectos que provoca en ella a lo largo de los últimos años.

### 2.2.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

La *segregación laboral vertical* se da cuando existe una distribución desigual de los trabajadores y trabajadoras entre las distintas categorías ocupacionales. Esta situación lleva a la infrarrepresentación de las mujeres en los niveles más altos de la organización (Roldán et al., 2012), afectando a su categoría profesional, retribución, prestigio, estabilidad y responsabilidad profesional. La segregación laboral vertical es un aspecto relevante que perdura en los mercados de trabajo y representa un factor de desventaja económica en las mujeres respecto a los hombres. Debido a que es un fenómeno negativo, obstaculiza la asignación eficiente de la mano de obra. Este hecho hace que se reduzca la capacidad del mercado a la hora de responder a los cambios (Sparreboom, 2014).

La Comisión Europea (2009) diferencia la segregación jerárquica como un tipo determinado de segregación vertical, donde se aparta a las mujeres de posiciones elevadas dentro de una determinada ocupación. Por esta razón, la proporción de mujeres disminuye conforme se avanza en las organizaciones, siendo los hombres los que ocupan los puestos de poder y responsabilidad (Barberá, 2002). Esto provoca una división de género, es decir, una segregación en las ocupaciones que desempeñan los hombres y las que desempeñan las mujeres.

Así, la concentración de las mujeres se centra en determinados puestos donde las posiciones que ocupan son consideradas “no estratégicas” (Brenner et al., 1989; Schein et al., 1996). Además, se genera una discriminación indirecta hacia las féminas porque los trabajos dónde ellas tienen más peso reciben menores recompensas. Pero la mayor diferencia de salario se produce porque las mujeres se concentran en ocupaciones con menor remuneración (Ibáñez, 2010). Asimismo, esta segregación supone en los sectores de actividad un mal reparto de los recursos, por ejemplo, en España ocurrió en el sector de la construcción. El crecimiento económico conllevó a una demanda de mano de obra dónde las mujeres no tenían acceso, excepto en puestos de más cualificación (arquitectas, técnicas de prevención de riesgos laborales, etc.)

Existen diversas teorías para explicar la existencia de la segregación laboral vertical, pero hasta el momento no se ha logrado una única teoría que proporcione una explicación coherente de las diversas causas que llevan a la segregación.

Los dos principales enfoques teóricos que tratan de explicar la segregación son:

- *Teoría del capital humano* (Brown, 1997; Corcoran, 1997; Pinelli, 2003), afirma que las diferencias de los ingresos en el mercado de trabajo dependen de los niveles de capital humano y, por tanto, la poca presencia de capital humano femenino, en puestos estratégicos, es explicada en que tradicionalmente han dedicado más tiempo a actividades asociadas al seno familiar.
- *Teoría de la segmentación del mercado* (Doering y Piore, 1971), expone que la segregación laboral proviene de la demanda de mano de obra que realizan las empresas.

En este sentido, Becker (1957) hablaba del modelo de preferencia, donde la discriminación supone la existencia de un grupo mayoritario y otro minoritario. El grupo minoritario está formado por las mujeres, en los puestos de dirección y toma de decisiones, y el origen está basado en el gusto de los individuos y se define en las actividades económicas como la renuncia voluntaria a utilidades e ingresos para satisfacer prejuicios.

Recientemente se ha desarrollado el enfoque *Identity Economics* (Akerlof y Kranton, 2000), *Pollution Theory* (Goldin, 2005) y la *teoría de la preferencia por la discriminación* (Bender et al., 2005) que intentan justificar la segregación laboral debido a las diferencias en las preferencias de los hombres y de las mujeres a la hora de elegir una ocupación.

Hulett et al. (2008) sugiere que las preferencias condicionan las elecciones de las mujeres y los hombres, por tanto, aquellas ocupaciones que ofrecen mejores condiciones de trabajo, en términos de flexibilidad y opciones para la conciliación de la vida laboral y familiar son las más demandadas por las mujeres.

Podemos ver a lo largo de la historia como ha ido cambiando el pensamiento en España al reestablecerse las libertades democráticas. La recuperación económica y la evolución social a lo largo de los años setenta y ochenta fue un paso para asentar las bases de una nueva mentalidad: las mujeres accedieron a estudios de grado medio y superior. Esto llevó a una gran entrada de la mujer en el mercado laboral, aun así la evolución ha ido lenta ya

que hoy en día la mujer sigue ocupando puestos en los niveles más inferiores dentro de las organizaciones, la mayoría con horarios a tiempo parcial y con salarios más bajos. Si unimos todos estos factores, vemos que la posibilidad de que una mujer alcance un puesto de mayor categoría profesional en una organización es muy limitada, son demasiadas las mujeres que trabajan en puestos de trabajo por debajo de su capacidad y potencial (Sarrió et al., 2002).

En las últimas décadas del siglo XX las políticas institucionales promovieron la participación por igual de las mujeres, gracias a las constantes reivindicaciones de grupos organizados de mujeres (Sarrió et al., 2002). Más adelante que los hombres tienen más presencia en puestos directivos que las mujeres. Y con un muestreo de los datos estadísticos españoles, Sarrió (2002) demostró que las mujeres ocupan mandos intermedios en una proporción del 43% frente a los hombres que ocupan el 30%, teniendo en cuenta que más de la mitad de los hombres no renuncia a su “vida familiar”, y la mitad de las mujeres directivas o no tienen hijos o solo tienen uno y, solo el 20% no recibe ayuda para el cuidado de los niños.

Asimismo, hay investigaciones que basan la poca representación de las mujeres en puestos directivos porque éstas no cumplen con los roles de liderazgo y las motivaciones que las llevan a tener el éxito (Browne, 1999; Golberg, 1993). Schein (2001) creía que son los estereotipos sociales los que afectan a las mujeres directivas por la creencia, en todos los países, de que los puestos de dirección se asocian a los hombres.

Previamente, Bass y Avolio (1994) sugirieron que el estilo de la mujer es transformacional y que tienen una mayor actitud para las actividades que conllevan los hijos, por la sensibilidad social de la mujer y su interés por los demás; lo que justifica su mayor participación en el ámbito doméstico y de cuidado de personas; en detrimento de su presencia en el ámbito profesional, y sobre todo en el directivo. Es por ello, que cuando una mujer es líder de una organización puede ser evaluada negativamente por tener rasgos masculinos o por no tener las características que se esperan socialmente para ese puesto (Eagly y Karau, 2002). En consecuencia, muchas de ellas tienen que incorporar y asimilar características típicamente masculinas para poder alcanzar dichos empleos directivos (Cuadrado y Navas, 2006).

Los efectos positivos que tiene la incorporación de la mujer en órganos directivos de las empresas es muy elevado pero aun así la igualdad de oportunidades entre sexos no existe

al 100%, ya que persisten desigualdades a la hora de ocupar un puesto de dirección con responsabilidades (Barberá et al., 2009).

Tabla 2. Índice de representación por sexo y ocupación

Ocupación	Mujeres	Hombres
Fuerzas armadas	0,27	1,58
Dirección de las empresas y de las Administraciones Públicas	0,64	1,29
Técnicos y Profesionales científicos e intelectuales	1,21	0,83
Técnicos y Profesionales de apoyo	0,85	1,12
Empleados de tipo administrativo	1,46	0,63
Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio	1,38	0,70
Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca	0,49	1,41
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción, y la minería, excepto los operadores de instalaciones y maquinaria	0,17	1,66
Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	0,28	1,58
Trabajadores no cualificados	1,37	0,71

Fuente: Microdatos EPA, datos correspondientes al 1<sup>er</sup> trimestre de 2011.

Se puede analizar la presencia femenina y masculina en la estructura ocupacional de las empresas españolas en la Tabla 2, comparando la posición de las mujeres con la de los hombres. Así, se observa la poca participación de la mujer en la dirección de las empresas. Así mismo se puede ver una sobrerrepresentación en las ocupaciones que son catalogadas femeninas, tales como “Empleados de tipo administrativo”, “Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio”, “Trabajadores no cualificados” y “Técnicos y Profesionales científicos e intelectuales”. En cuanto a los hombres, están sobrerrepresentados en el resto de ocupaciones, siendo mayor el número de ocupaciones que están representadas por hombres en comparación con las ocupaciones feminizadas (Aldaz, 2013).

Para evitar esta realidad, algunos países como EEUU o Reino Unido desarrollan otras acciones sociales a corto plazo que permiten tener una mayor flexibilidad en el trabajo, proporcionando una ayuda familiar para que sea más compatible la actividad laboral, lo que favorece una mayor participación de la mujer en puestos directivos y toma de decisiones. Estas medidas les han supuesto a las compañías un ahorro de costes y un aumento de beneficios. En las empresas que se implantan estas acciones, los trabajadores tienen cierta ventaja pero es un arma de doble filo, ya que puede verse en la sociedad como que los empleados que se acogen a la flexibilidad laboral no están comprometidos del mismo modo con la organización como lo están los que no se acogen a esta ayuda, sobre todo si se entienden como medidas exclusivas para mujeres. En esta situación se siguen asumiendo las tareas domésticas como femeninas (Barberá et al., 2000).

### 2.2.2. EFECTOS SOBRE LA SOCIEDAD: MUJERES Y HOMBRES

El primer efecto de la segregación vertical es la dificultad de las mujeres para conseguir un puesto laboral determinado para el que están preparadas, pero están asignados socialmente a los hombres.

El segundo efecto incide directamente en la desigualdad salarial de las mujeres, al estar menos presentes en los puestos más relevantes de la jerarquía organizacional, es decir, las mujeres son seleccionadas en mayor medida para puestos administrativos o de comunicación que para estar en puestos de dirección, toma de decisiones y de organización del trabajo (Sánchez et al., 2016). Esto trae consigo que perciban menores remuneraciones y que tengan menor desarrollo profesional, dificultando su capacidad para negociar el trabajo doméstico (no pudiendo incorporar la corresponsabilidad en su hogar) y formarse, ya que no van a poder ocupar puestos que requerirían dicha formación ni van a tener la financiación suficiente para acceder a dicha formación, pues su remuneración es inferior. Asimismo, en muchos casos, su baja remuneración les obliga a desarrollar el trabajo doméstico, sufriendo la “doble jornada” (Alcañíz, 2015; Blanco, 2016).

También se observa la dificultad en la promoción de la mujer, en sentido vertical, en las empresas del sector privado por el conjunto de valores que tienen creados (Ramos, 2005). Donde más afecta la promoción vertical es en sectores más feminizados porque incluso

en estos sectores son los hombres los que ocupan los mandos intermedios y la alta dirección (Rubery y Grimshaw, 2014).

En cuarto lugar, al representar las mujeres a la mitad de la población, contar con ellas en el equipo de alta dirección supone comprender diferentes realidades que existen en el mercado. Por tanto, la segregación vertical afecta a la pérdida de la visión global de personas potencialmente consumidoras (Simard, 2006), lo que afecta al diseño de sus productos y servicios y, por tanto, a sus clientes y resultados empresariales.

Hay estudios que señalan que los equipos de trabajo más heterogéneos tienen más capacidad creativa e innovadora, por lo que permitir a las mujeres incorporarse en ellos, aporta elementos estratégicos clave como la creatividad y la innovación, incrementando a la vez diferentes puntos de vista (London Business School, 2007). Por tanto, las organizaciones están favoreciendo el desarrollo de la segregación vertical, al no incorporar diferentes perfiles de personas en los grupos de trabajo que lleven a mejorar la resolución de problemas (Carrasco et al., 2007).

El quinto efecto de la segregación laboral vertical es que aunque algunas mujeres consigan acceder a un puesto de trabajo con implicación en la toma de decisiones, éstas no tienen el mismo nivel de autoridad que los hombres (Ribas, 2004).

Como último efecto podemos ver el gasto y el desaprovechamiento de talento interno que conlleva a las empresas el no contar con las mujeres en puestos directivos. Por la segregación vertical las empresas están reclutando y formando a nuevos empleados externos en vez de contar con su personal femenino. Esto lleva a que no se fomente la diversidad de género y las organizaciones estén desperdiciando un 51% del talento de la población (Carrasco et al., 2007).

La insistente brecha salarial y la segregación vertical dan lugar a un concepto más amplio, el “Techo de Cristal” (Roldán et al., 2012) el cual se va a desarrollar a continuación.

### 2.3. CONCEPTO DE TECHO DE CRISTAL

Este epígrafe engloba en profundidad la importancia de un concepto nuevo: el Techo de Cristal en la sociedad actual. Podemos ver la evolución y el significado de la



incorporación de la mujer al mundo laboral pasando por las dificultades que le supone, que es principalmente la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

### 2.3.1. ANTECEDENTES DEL CONCEPTO

El obstáculo de la mujer para acceder a puestos de trabajo de elevada responsabilidad o simplemente realizar una carrera profesional con las mismas oportunidades que los hombres es un problema que se viene dando desde hace mucho tiempo. Ya en la antigua Grecia, en el año 500 aC, se prohibió a las mujeres asistir y estudiar en las escuelas bajo pena de muerte. Aun encontrándose con muchos obstáculos, la mayoría de mujeres a lo largo de la historia han querido formarse para ejercer sobre todo como médicas y ginecólogas.

Una nueva limitación con la que se encontró la mujer fue con la creación de las Universidades, ya que en el Decreto-Resolución de la Universidad de Bolonia, de 1377 que incluía los primeros Estatutos, prohibía la entrada de la mujer por razones meramente religiosas, ya que decía: *“y puesto que la mujer es la razón primera del pecado, el arma del demonio, y la causa de la expulsión del hombre del paraíso y de la destrucción de la antigua ley, prohibimos que alguien se permita introducir alguna mujer”*.

Quedó fuera del alcance de la mujer conseguir la formación necesaria que la capacitaba para ejercer profesionalmente durante siglos pero con la Segunda Guerra Mundial, las mujeres se vieron obligadas a dedicarse a las tareas del hogar y a trabajar fuera de casa al mismo tiempo, demostrando que eran capaces de ello. Acabada la contienda, y con la incorporación masculina al empleo se implantaron nuevamente los roles de género tradicionalmente asignados a las mujeres, que han conseguido mantener en la actualidad su discriminación para ocupar puestos de dirección en las empresas (Guil, 2017).

Existen dos tipos de discriminación entre hombres y mujeres (Ley Orgánica 3/2007):

- *Discriminación directa*: ocurre cuando por razón de sexo una persona es tratada de manera menos favorable que otra en una situación comparable. El ejemplo más evidente es cuando una mujer obtiene un salario inferior al desempeñar la misma labor que un hombre.

- *Discriminación indirecta*: se da cuando una situación aparentemente neutral pone a las mujeres en una desventaja respecto de los hombres. Podemos encontrar varios ejemplos de discriminación indirecta, cuando se permite que hombres y mujeres se presenten para un puesto de trabajo en el que solo se seleccionaran a personas de un sexo en concreto o también cuando las mujeres se encuentran con la dificultad de progresar en su carrera profesional por las dificultades de la conciliación laboral y personal (Barberá, 2011).

Pese a la progresiva incorporación de las mujeres a la Universidad, siendo el mayor porcentaje de alumnado de éstas en la actualidad (Estellés et al., 2009), su situación profesional no ha alcanzado el mismo nivel de desarrollo ni posicionamiento a la hora de dirigir y tomar decisiones en las organizaciones.

La carrera profesional de la mujer se encuentra así con barreras externas e internas que le impiden desarrollar una carrera profesional similar a la de sus homónimos varones. Dichas barreras conllevan factores socioculturales, organizacionales, de identidad de género y, sobre todo, condicionamientos familiares (Sarrió et al., 2000).

- Las *barreras externas* vienen de la cultura tradicional implantada en la sociedad, donde predomina el modelo androcéntrico que sitúa al hombre como el centro del mundo, creando relaciones patriarcales y redes masculinas que les fortalece, lo que lleva a la mujer a estar excluida de la organización, (Loden, 1987; Davidson y Cooper, 1992; Marshall, 1993; Sánchez Apellániz et al., 1997; Maier, 1999). Esto afecta a la política de selección de personal en las empresas, ya que por creencias y prejuicios se les otorga a los hombres aptitudes mejores que a las mujeres para ocupar puestos directivos, consiguiendo que éstas no puedan seguir desarrollando su carrera profesional. El proceso de selección debería centrarse en los estudios, la experiencia y las capacidades, pero por contratación directa acceden más hombres a puestos directivos, sin embargo, por promoción interna son las mujeres quienes acceden en mayor medida (Sarrió et al., 2002). Sin embargo, esta última opción está menos desarrollada que la contratación externa. A esta cultura le afecta negativamente la falta de una política laboral que favorezca la igualdad de oportunidades (Barberá et al., 2009), centrándose en la profesionalidad de las mujeres y haciendo posible conciliar su vida familiar con su puesto de directivas, ya que se les atribuye a las mujeres la responsabilidad y el deber por encima de todo de cuidar del hogar y de los hijos. En muchas

ocasiones, las directivas tienen que decidir si continúan con ese cargo o cuidan a personas dependientes, ya que se les hace imposible compaginar su vida personal y laboral (Headlam-Wells y Mills, 1999; Barberá et al., 2000). Según el Instituto de la Mujer e Igualdad de Oportunidades (IMOP) “*la maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el antitrabajo, la no disponibilidad absoluta*”, convirtiéndola en una de las grandes barreras para acceder a puestos directivos.

- Las *barreras internas* se centran en la identidad de género, donde la influencia de la sociedad es clave para el desarrollo personal y profesional de la mujer (Bonilla et al., 1992). La socialización se va creando con los cimientos que forman la familia de origen en la niñez, donde se van tejiendo los valores sociales, las normas y las creencias (Rossum, 1998). Todo esto influye en la identidad de género ya que es cuando se empiezan a desarrollar las capacidades y actitudes, que puede llevar a un resultado negativo para la carrera profesional de la mujer (Merton, 1998).

La baja autoeficacia percibida de las mujeres en cuestiones profesionales es una barrera interna a tener en cuenta, ya que las mujeres poseen peores creencias de eficacia en los estudios considerados tradicionalmente masculinos, como la ciencia, que en los femeninos. Un ejemplo podría ser el uso de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación), donde las mujeres se perciben menos capaces cuando realmente no lo son. Las mujeres, aunque con un nivel educativo equiparado al de los hombres, eligen carreras dedicadas a lo social, consideradas tradicionalmente femeninas (Agut, 2007), porque estiman que van a ser más capaces de llevarlas a cabo con éxito, debido a que existen “mujeres referentes” en dichas ocupaciones o sectores profesionales.

Los factores a tener en cuenta para ser directivo/a deberían de ser las capacidades y habilidades profesionales, junto con una formación alta y un proyecto adecuado. Pero sin iniciativas empresariales para la conciliación laboral donde haya mayor flexibilización del tiempo y un cambio en el modo del trabajo, la mujer se encuentra estancada en puestos inferiores de la organización (Barberá et al., 2000). La corresponsabilidad de género también juega un papel importante para la mujer, ya que habría una participación igualitaria en el trabajo no remunerado y tanto hombres como mujeres tendrían las

mismas oportunidades para desarrollar su vida personal, familiar y laboral. La corresponsabilidad va más allá de la conciliación ya que se trata de que mujeres y varones se responsabilicen de igual manera de las tareas domésticas, del cuidado de los hijos y de las personas dependientes, asumiendo equitativamente las cargas correspondientes (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2013).

Las desigualdades en la remuneración y en el acceso a determinados puestos de trabajo ocurren, en pocas ocasiones, por diferencias en la calificación y en la productividad de un trabajador: esta situación estaría mostrando un mercado de trabajo eficiente. Si por el contrario ocurre, como en la mayoría de las ocasiones, que las diferencias vienen por características personales, como el sexo, tendríamos un mercado laboral discriminatorio e ineficiente.

### 2.3.2 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

La discriminación laboral en los puestos directivos dio lugar al término *Techo de Cristal*, durante los años ochenta, acuñado por Hymowitz y Schellhardt (1986) en un informe sobre las mujeres ejecutivas llamado “The Glass Ceiling – Special Report on the Corporate Woman” para definir “las barreras que no permiten a las mujeres con la capacidad suficiente y la cualificación necesaria, acceder a puestos remunerados de dirección considerados estratégicos en las organizaciones”.

En 1987, Morrison publicó: “Rompiendo el Techo de Cristal ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones?”, donde exponía que el techo es tan sutil que se torna transparente, pero resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas.

El complejo engranaje del propio *techo*, por los factores internos y externos que influyen en el mismo, dieron lugar al *Laberinto de Cristal*, donde los accesos y desarrollos son desiguales entre hombres y mujeres en el desempeño de roles de liderazgo, por lo que se pone de manifiesto que son diversos los obstáculos que aparecen simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas dentro de las organizaciones (Eagly et al., 2002; Barberá, 2009).

No hay una razón visible para que las mujeres no puedan estar en altos cargos de poder pero hay una discriminación tanto en la sociedad como en las empresas donde las barreras

han conseguido que ellas casi no estén presentes en los puestos de toma de decisiones de las organizaciones empresariales. La barrera más difícil de romper es la de las responsabilidades familiares, directamente atribuidas a las mujeres, que afectan de una manera significativa a su desarrollo profesional. Todas las trabas que se encuentran ellas a lo largo de su carrera hacen que cambie su conducta social en las organizaciones. Por lo que el *Techo de Cristal* seguirá mientras esté presente una cultura organizacional con creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y las responsabilidades familiares no sean también asumidas por los hombres (Sarrió, 2002).

Otro concepto existente es el llamado *Techo de Cemento*, explicado por Chinchilla y León (2004), con dos vertientes:

- a) La propia mujer, por decisión propia, decide no avanzar en la organización, rechazando los puestos de dirección para evitar el mayor conflicto trabajo-familia al que se enfrenta, por el rol de líder y el de mujer que tiene que tomar.
- b) Las mujeres abandonan de forma prematura el cargo directivo por la presión que soportan, ya que la sociedad y las empresas ejercen dicha presión más sobre las féminas que sobre los varones.

Hay un fenómeno global, que se produce mayoritariamente en los hombres, asociado a este concepto. Se llama “think manager– think male” (Schein, 1978; Schein et al., 1989, 1996) y es uno de los mayores problemas en la sociedad, ya que es la creencia social de que el hombre tiene todas las cualidades que son óptimas para ocupar un puesto de dirección en la organización. Esto hace que quede afectado el proceso selectivo para acceder a ellos y las mujeres quedan perjudicadas. Según Schein (1978) “*muchas mujeres creen que fracasarán en puestos de responsabilidad, al ser los hombres los que por naturaleza poseen características asociadas al éxito directivo*”. Además, se les otorga a los hombres los rasgos llamados “instrumentales-agentes” que son los necesarios para lograr mayor productividad, eficiencia y autonomía, que les permitirá conseguir la meta de una mejor dirección empresarial (Cuadrado et al., 2007).

La mujer está encasillada en tener unos valores colectivistas formados por la conformidad y la tradición, y los hombres en tener unos valores individualistas compuestos por el poder y la autodirección. Por tanto, cuando las mujeres llegan a un puesto de poder interiorizan los valores que se creen masculinos ya que es lo que se espera de ellas (Schwartz, 1992).

A pesar de que las mujeres son el colectivo al que más le afecta el desempleo (INE, 2016) ocupando una muy superior proporción de puestos de trabajo a tiempo parcial con salarios inferiores a los hombres, y tienen menos oportunidades de avanzar profesionalmente, ellas están más satisfechas laboralmente que los hombres respecto a salario y ocupación (INE, 2016). Esta situación está en línea con la “*paradoja de la mujer trabajadora satisfecha*” (Phelan, 1994). Al mismo tiempo, en el nivel jerárquico inferior de la organización, nos encontramos con diferencias de estereotipo, donde las mujeres subordinadas prestan importancia a los valores que persiguen intereses comunes (Cuadrado et al., 2007).

Según Merton (1948) “la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para algunos puestos de dirección pueden actuar sobre muchas como la *profecía auto cumplida* y seguirá ocurriendo mientras que la sociedad mantenga que cada grupo tiene que tener un rol y una identidad de género determinada”.

La cultura organizacional es otro importante factor que influye en el techo de cristal que sufren las mujeres, pues existen unas redes masculinas creadas por los lazos de la amistad y la confianza, formadas por las actividades compartidas fuera del entorno laboral (hobbies, deportes y ocio, entre otros), excluyendo a las mujeres del círculo de comunicación informal (Ragins et al., 1989; Simpson, 2000), que no favorecen la consideración de las mujeres para puestos directivos de mayor nivel.

Por otro lado, dentro de las organizaciones nos encontramos con unos roles de género que excluyen lo femenino, llevando a unas relaciones laborales asimétricas entre mujeres y hombres.

El Techo de Cristal es una realidad en todas las organizaciones, pudiéndolo también encontrar en las Pymes, donde las mujeres sin estudios universitarios casi no llegan a ser directivas de estas organizaciones y, sin embargo, los hombres sin formación universitaria no tienen ninguna dificultad para conseguirlo (Fernández, 2010).

También, nos encontramos con este fenómeno en las cooperativas donde no se debería de dar, ya que por ser la igualdad un principio cooperativo básico, no debería existir diferencia de género (Elío, 2007). Sin embargo, nos encontramos con cooperativas feminizadas que no mejoran las condiciones laborales de las mujeres y donde los hombres copan los puestos directivos, y también con cooperativas masculinizadas donde las mujeres no encuentran facilidad de acceso al trabajo.

En muchas ocasiones está en mano de las organizaciones el romper el techo de cristal, ya que son éstas las que pueden valorar la necesidad de integración de la mujer para poder posicionarse con una ventaja competitiva en el mercado empresarial frente a la competencia (Campbell et al., 2008). Para ello, deberían implantar políticas igualitarias para el acceso a todos sus puestos de trabajo, facilitando también la conciliación de la vida familiar y laboral. Además, deberán favorecer la flexibilidad, para favorecer la incorporación a más mujeres en la plantilla, y para que ocupen los puestos que por su formación, valía, competencia e interés se merecen, evitando este fenómeno.

### 2.3.3 JUSTIFICACIÓN Y EFECTOS SOBRE LA SOCIEDAD: HOMBRES Y MUJERES

La existencia del Techo de Cristal lleva a situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres. A continuación se van a estudiar diferentes efectos provocados por el Techo de Cristal.

Para analizar correctamente la influencia que ejerce el Techo de Cristal, se van a dividir los efectos en: las mujeres, los hombres, las empresas y la sociedad.

El primer efecto del Techo de Cristal que afecta directamente al sector femenino es la baja presencia de las mujeres en puestos con un alto reconocimiento social, pese a tener la formación necesaria. Se llega a esta situación por los prejuicios sociales y las actitudes sexistas (Barberá, 2000). Lo expuesto anteriormente queda reflejado en las estadísticas, que muestran que la representación de la mujer en altos cargos de las empresas, como directoras o gerentes, es inferior a la representación de los hombres. La Tabla 3 muestra los datos que dejan ver unos pasos hacia el fin del techo de cristal pero que avanzan muy lentamente.

Tabla 3. Población ocupada según el tipo de ocupación entre 2014 y 2016

<b>Directores/as y gerentes</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Mujeres	31,20%	31,70%	30,90%
Hombres	68,80%	68,30%	69,10%

Fuente: Encuesta de Población Activa.

La Tabla 4 muestra la baja presencia de mujeres directivas en empresas del IBEX 35, es decir, empresas que cotizan en bolsa y por tanto, las más importantes de España. Es aplastante la comparativa, ya que los hombres representan más de 75% en las ocupaciones de altos cargos, dejando a la mujer a un lado de la élite.

Tabla 4. Mujeres y hombres en el IBEX35 año 2015

	<b>% Mujeres</b>	<b>% Hombres</b>
Consejeras secretarias	0,00	100,00
Vicepresidentas	2,40	97,60
Presidentas	5,70	94,30
Consejeras	23,10	76,90

Fuente: INE (2015).

El segundo efecto que vemos en el Techo de Cristal es una discriminación directa y generalizada contra las mujeres porque se les otorga socialmente a ellas el papel doméstico, junto con la crianza de los hijos, incompatibilizando supuestamente esas tareas con un puesto de poder en una organización. Se crea así la desigualdad de oportunidades a la hora de promocionar en las empresas (Barberá et al., 2000; Sarrió, 2002). Esta desigualdad crea estrés y falta de motivación en las mujeres, afectando a su autoestima e influyendo de manera negativa sobre su productividad, ya que piensan desde el primer empleo que no van a poder seguir avanzando profesionalmente (Ribas, 2004).

En tercer lugar, el Techo de Cristal ha conseguido que la estructura de las organizaciones esté segregada (Kanter, 1977), es decir, que haya una división por sexos en las diferentes ocupaciones de la misma. Pero en los últimos años, la necesidad de incorporar otra perspectiva en las organizaciones, ya sea por cuestiones humanitarias o feministas, ha beneficiado a las mujeres. El mundo empresarial ha ido asumiendo algunas innovaciones y se ha tenido que ir adaptando al entorno, ya que se ha encontrado con la globalización, la presión de la incorporación de la mujer al mercado laboral, el envejecimiento de la población y las emigraciones. Esto ha servido de ayuda para que las organizaciones quieran mejorar la competitividad y la optimización de los recursos humanos para tener una fuerte estrategia en el mercado (Sarrió et al., 2002).



Los hombres, se presuponen por la sociedad, aptos para hacer frente a los altos cargos de las organizaciones. Esta percepción de las capacidades masculinas discrimina la elección de las mujeres para acceder al mismo puesto (Díez et al., 2009).

El cuarto efecto que provoca el Techo de Cristal en la remuneración es muy importante y, por lo tanto, debe de ser tratado con delicadeza, ya que se asocia una menor retribución a las mujeres porque tienen puestos de trabajo menos exigentes, pero la barrera que provoca el Techo de Cristal no deja que esas mujeres ocupen trabajos de mayor responsabilidad (Ribas, 2004). Todo ello afecta a su papel negociador dentro del hogar, pues limita la introducción de la corresponsabilidad con su pareja a la hora de atender el ámbito doméstico y familiar (ya que ella gana menos y tiene menos capacidad de negociación, teniendo ellos total disponibilidad para el trabajo), reduce la contratación de ayuda externa, lo que le hace desarrollar la “doble jornada” (trabajo fuera y dentro de casa), generándole más estrés y más enfermedades psicosomáticas. La “doble jornada” es debida a la no participación de los hombres en las tareas domésticas y de cuidado, lo que hace difícil conseguir la igualdad entre mujeres y hombres en la sociedad (Alcañiz, 2015). La distribución de la fuerza de trabajo está sesgada por el sexo, y se debe a los valores y creencias arraigadas en el papel que asumen las mujeres en la sociedad (Blanco et al., 2016).

Para las empresas también hay un efecto importante del Techo de Cristal que les afecta directamente, ya que no pueden expandirse y desarrollarse por la falta de potencial humano, y es que al no contar con las mujeres para determinados puestos de trabajo, se consigue excluir a una gran parte de la población (Ribas, 2004).

Respecto a los hombres nos encontramos con el sexto efecto del Techo de Cristal, este no les otorga un efecto negativo sino todo lo contrario, y es que las organizaciones están basadas en largas jornadas de trabajo y los hombres al no participar en el trabajo doméstico tienen total disponibilidad para el desarrollo de su trabajo (Rubery y Grimshaw, 2014; Sánchez et al., 2016), imponiendo largas jornadas de trabajo, reuniones fuera de horarios convencionales, viajes, y actividades de networking, entre otras. Estas actividades no son compatibles con personas con obligaciones familiares y domésticas, lo que les dificulta promocionar y llegar a puestos directivos en las organizaciones.

Así, en la sociedad ha ido calando los efectos del techo de cristal y, por tanto, diferentes países han ido tomando medidas para suavizarlos. En la *IV Conferencia mundial sobre*

*las Mujeres* de Pekín (1995) se intentó ayudar a las mujeres a acceder a puestos considerados estratégicos. En ese mismo año se creó la *Comisión Federal para el Techo de Cristal* en Norteamérica. Y en Europa se desarrolló el *Programa Comunitario de Empleo NOW (New Opportunity for Woman)* con un proyecto llamado “Nowdi-XXI Formación de mujeres directivas”, para que las mujeres con estudios universitarios tengan las mismas oportunidades que los hombres para ser directivas. Concretamente, en España, para conseguir este propósito tenemos el *Instituto de la Mujer* que pone en marcha los Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PIOM).

#### 2.3.4. EFECTOS DE LA SEGREGACION LABORAL HORIZONTAL EN EL TECHO DE CRISTAL

A diferencia de otros países de nuestro entorno, en España existe una profunda segregación laboral por géneros. Frente a lo que podría esperarse, la segregación ocupacional no se ha visto reducida con la mayor participación laboral de la mujer, aunque esta situación se redujo durante la década de los ochenta, la tendencia se detuvo en los noventa, persistiendo actualmente elevados niveles de segregación laboral (Iglesias et al., 2008).

Por otra parte, la tendencia hacia la igualdad se ve complicada por la realidad que se encuentra en la sociedad, ya que los trabajos remunerados que ocupan las mujeres son, en su mayoría, feminizados. En 2010, las mujeres respecto de los hombres tenían mayor proporción de jornadas laborales a tiempo parcial, y asumían la mayor parte de las tareas domésticas, mientras que el 70% de los varones que realizan actividades domésticas le dedican 1,54 horas diarias, frente al 92,7% de las mujeres que le dedican 4,70 horas al día para estas labores (Ibáñez, 2008; Alcañiz 2015).

La segregación laboral por sexos es hoy en día un elemento estructural del mercado de trabajo, desde el momento en el que los trabajos masculinos presentan características diferentes a los femeninos.

La segregación laboral en el mercado de trabajo es: estructural y estructurante. Es estructural, cuando más del 60% de las ocupaciones las desempeñan hombres o mujeres, estando así segregadas (Ibáñez, 2008). Y es estructurante por la forma en la que las personas eligen su ocupación, cómo hemos visto anteriormente, eligen una ocupación u

otra porque ya haya referentes de su propio sexo. . En las empresas tanto públicas como privadas, las mujeres han ido ganando presencia laboral, en mayor medida, en actividades que ya ocupaban con anterioridad (Kreimer, 2004; Anker, 1997).

Por lo tanto, la segregación por género explica la discriminación indirecta de las mujeres en el trabajo remunerado. Los esfuerzos que se dirigen a cambiar los estereotipos de género en España están encaminados a aumentar la igualdad real entre los sexos en el mercado de trabajo (Ley orgánica 3/2007). Tarea que se complica si las mujeres buscan empleo en aquellas ocupaciones en las que se sientan identificadas con su género, cuando la política empresarial de contratación no segregue por sexos, se cumplirá la labor de acabar la segregación (Ibáñez, 2008).

### 2.3.5. EFECTOS DE LA SEGREGACION LABORAL VERTICAL EN EL TECHO DE CRISTAL

Las mujeres no han alcanzado representación suficiente en los puestos directivos. Este fenómeno ha sido analizado por muchos autores, uno de los más recientes son Ohlott, Ruderman y McCauley (2017) en un trabajo titulado “Gender differences in managers developmental job experiences”.

Navas et al. (2004) también estudian la presencia de las mujeres directivas porque es un tema que genera controversia. Se tiene que tener en cuenta que todos los sectores y actividades tienen unas características propias (Kreps, 1995). En los sectores donde tradicionalmente la presencia de los hombres supera al de las mujeres, éstas tienen un acceso más complejo a sus puestos jerárquicos (Eagly y Johnson, 1990).

La diferenciación por género también es evidente desde una perspectiva vertical (únicamente el 14% de las ocupaciones son neutras).

Por norma general son las mujeres quienes suelen asumir como propias la mayor parte de las responsabilidades familiares y las cargas domésticas, incluso aunque trabajen a tiempo completo y compartan su vida con compañeros que tienen una actitud positiva en la colaboración doméstica. Para las mujeres compatibilizar las responsabilidades familiares sigue siendo difícil y les produce una fuerte carga de estrés adicional. Las dificultades son agravadas cuando las actividades directivas requieren una dedicación prolongada y disponibilidad de movimiento (reuniones que se alargan hasta la noche, viajes de

negocios, actividades de networking vespertinas,...) (Ibáñez, 2008). Esta realidad se fundamenta en la teoría de la elección racional (Hakim, 1996), que explica que muchas mujeres tienen que hacer una elección consciente entre mantenerse en el campo de batalla de la competencia profesional o relegar esta faceta para compatibilizarla con las obligaciones familiares.

Este planteamiento se identifica con lo que Bologh (1990) denomina “racionalidad femenina” en oposición al concepto clásico de “racionalidad masculina”. La diferencia entre estos dos modos racionales de situarse ante el trabajo y la vida en general, han determinado tradicionalmente la posición que suelen ocupar las mujeres en la jerarquía laboral y social.

En la mayoría de países de nuestro entorno han ido desapareciendo las formas de discriminación directa que llevan a la exclusión. La discriminación indirecta es importante que se corrija para alcanzar los siguientes objetivos (Escarrer et al., 2004):

- Conciliación de la vida laboral y familiar de todos los trabajadores.
- Concienciación sobre la necesidad social de eliminar los estereotipos y prejuicios en materia de género.
- Educación.

## 2.4. CONCEPTO DE EVOLUCION PROFESIONAL

Este epígrafe acoge el significado de la evolución profesional y la importancia que conlleva que tanto hombres como mujeres puedan avanzar a lo largo de su etapa laboral. También se analiza porqué la promoción de las mujeres se paraliza al ser madres.

Además, se da a conocer la repercusión que tiene la segregación laboral, tanto vertical como horizontal, y el Techo de Cristal en este concepto.

### 2.4.1. DEFINICION DEL CONCEPTO

La evolución profesional es el avance que se va obteniendo a lo largo de la trayectoria laboral. Es importante estudiar la evolución profesional desde el punto de vista de las

mujeres porque su incorporación al mercado de trabajo es uno de los cambios de más calado en la historia (Millán et al., 2015)

En un marco social dónde la tasa de actividad femenina se ve incrementada progresivamente, el sistema educativo recoge más escolaridad en mujeres que en varones, y mejor rendimiento académico, y dónde la natalidad ha decrecido, se observa la dificultad extra de la población femenina para el desarrollo de su carrera profesional (Millán et al., 2015).

La Ley Orgánica 3/2007 de igualdad y otras medidas han ayudado para que se hayan producido cambios en la estructura de las organizaciones en los últimos años, incorporándose las mujeres a puestos de trabajo que antes eran exclusivamente para hombres. Como se ha estudiado en apartados anteriores, los cambios necesarios para evolucionar las condiciones laborales de la mujer no dependen únicamente de las leyes, sino de las organizaciones empresariales y de la sociedad.

Anteriormente también se ha visto que existen desigualdades para que las mujeres ocupen determinados puestos de trabajo, ya que la segregación laboral horizontal las limita. Una vez que un hombre y una mujer ocupan el mismo puesto, mayormente, ellas tienen las mismas condiciones que sus compañeros para seguir avanzando.

Dicha evolución se ve limitada porque la mujer se ha incorporado a sectores tradicionalmente femeninos. Los valores sociales sobre las capacidades del sexo femenino han hecho dirigir a las mujeres hacia determinadas profesiones, encasillándolas y limitándolas (Millán et al., 2015).

Así, ellas desempeñan tareas de cualificación media o baja como: administrativas, limpieza y cuidado de personas, y cualificadas como: enseñanza o sanidad (Iglesias y Llorente, 2008).

La evolución profesional está muy relacionada con algunos factores. Así, hay personas que tienen una alta necesidad de logro cuando realizan sus tareas, y la de obtener mejor resultado que otros, incluyendo a los que tienen más autoridad. Por lo que las mujeres que están motivadas por tal necesidad, son capaces de alcanzar sus metas con menor dificultad que aquellas que tienen menos capacidad de superarse así mismas (Marulanda et al., 2014). Al inicio de la carrera laboral casi la mitad de las mujeres tienen la aspiración de llegar a un alto cargo en las organizaciones para las que trabajan o en futuras compañías.

Pero solo el 16% de ellas mantienen esa meta años después (Londra, 2016). Para acabar con el Techo de Cristal es necesario que la motivación de prosperar laboralmente en las mujeres no cese (Casademunt et al., 2013).

La confianza de una persona en sí misma es un requisito fundamental para la evolución profesional, sobre todo para alcanzar un puesto de dirección y poder tener influencia en la toma de decisiones, según un estudio del Instituto de Administración y Liderazgo del Reino Unido (2011), que señaló que las mujeres se sienten menos seguras en el trabajo, y por ello se paraliza su evolución.

Otro factor que influye en la evolución profesional de la mujer es la falta de seguridad en ellas mismas, si avanzan en su trayectoria laboral se asocia al dominio de las tareas. Así, a través de la experiencia se puede dominar una cosa, y eso te da seguridad para probar nuevos retos. La poca seguridad junto a otros factores (cultura patriarcal, segregación horizontal y vertical,...) va provocando que la trayectoria laboral de la mujer vaya por caminos diferentes a la de los hombres (Kay y Shipman, 2015).

Para hacer frente a este problema, la visión tradicional en la sociedad centra a la mujer cómo mejor preparada en las tareas laborales de servicios (OIT, 2015), siendo esta percepción incrementada cuando las mujeres dan muestras de inseguridad.

En la evolución profesional, que todas las personas experimentan, hay que tener en cuenta los factores sociales, ya que estos van a influir en la socialización, en los valores culturales y en el comportamiento dentro de la organización (Farfán, 2013).

Finalmente, el factor más determinante en la trayectoria profesional femenina se vincula con el hecho de que la mayoría de mujeres en un punto de su carrera profesional son madres, y sus hijos se convierten en una de las partes más importante de sus vidas (Cleveland et al., 2000). También se convierte en una complicación para cumplir al cien por cien en su tarea laboral y personal (Rodríguez, 2015). En muchas ocasiones este reto para la madre hace que se decida entre el rol de madre y el de profesional. Cuando se plantean esta división acaban renunciando al trabajo, mientras que en el caso de los hombres es al revés (Cleveland et al., 2000), y la carga total de trabajo de una mujer aumenta con las tareas del hogar y los hijos (Humphrey, 2014).

Sin olvidar que, aunque sea un momento delicado profesionalmente para las mujeres, la gestación y la lactancia no les impide trabajar. La baja por maternidad para una empresa

le genera algunos beneficios fiscales aunque asuman otros costes para sustituir a la persona (OIT, 2014).

#### 2.4.2. EFECTOS DE LA SEGREGACION LABORAL HORIZONTAL Y VERTICAL SOBRE LA EVOLUCION PROFESIONAL

Al analizar los efectos que provoca la segregación en la evolución profesional se tiene que distinguir entre segregación laboral horizontal y vertical.

Los estereotipos de género influyen directamente en la segregación vertical y horizontal, afectando en la situación profesional de la mujer y, por tanto, influyen directamente en su carrera profesional, siendo este el factor más importante que les crea barreras sociales (Cárdenas et al., 2016). Como hemos visto en el desarrollo de la segregación laboral horizontal, los estereotipos también afectan a los hombres (Cook y Cusack, 2009), consiguiendo que su evolución profesional tenga más proyección que la de las mujeres.

El cambio de rol de la mujer en las organizaciones se introduce lentamente, al no ser un cambio completo, debido a que ellas siguen asumiendo el rol de “cuidadoras” tanto de los hijos como del hogar. Esto provoca una falta de tiempo que desemboca en estrés al no poder desarrollarse al completo en el entorno laboral (Nussbaum, 2009; Álvarez et al., 2014). En consecuencia, el rol de la mujer tiene una consecuencia directa cuando se trata de acceder a puestos laborales superiores (Suárez, 2008).

La *segregación laboral horizontal* afecta a la evolución profesional de la mujer por los motivos que se desarrollan a continuación.

Primero, las mujeres no desarrollan carreras profesionales en todos los sectores profesionales, sólo en los feminizados. Se pierde enriquecimiento profesional para las mujeres y las empresas, ya que su opinión no es tenida en cuenta. Las ocupaciones feminizadas confirman que los estereotipos sobre las mujeres se mantienen en los empleos. Desempeñan empleos de cuidado de personas, por ejemplo en la sanidad, en la educación y en la asistencia social. Empleos asociados a una mayor destreza manual, como pueden ser tareas administrativas. Y empleos asociados a una mayor honradez y apariencia física cuidada, como el de las cajeras o de las recepcionistas (Ibáñez, 2008).

Segundo, la actitud de querer pertenecer a un sector feminizado lleva, en la mayoría de los casos, a aceptar retribuciones inferiores y tasas de paro muy superiores, orientándolas

directamente a una discriminación laboral (Ibáñez, 2008), tanto en ocupación como en brecha salarial.

Y, en tercer lugar, la III Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, muestra que muchas mujeres buscan un tipo de jornada laboral con la que favorecer el tiempo del que disponen para cumplir con todas sus “obligaciones”, es la conocida como jornada parcial o reducida. En su mayoría son trabajos temporales que acarrearán tareas monótonas con menores oportunidades de promoción (Navarro y Sallé, 2007), y reducen su participación en el mercado laboral. Estos sectores donde es más normal encontrar trabajos a tiempo parcial que permitan el uso de distintas prácticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral (jornadas continuas, semanas comprimidas, flexibilidad a la hora de la entrada/salida, teletrabajo, etc.), son sectores feminizados. Además, les ofrecen empleos que les hacen tener menos oportunidades profesionales y promociones en la empresa, y se les tiene menos en cuenta en las decisiones, sobre todo en el caso de las mujeres (Hoque y Kirkpatrick, 2003).

En este sentido, las empresas tienen el verdadero poder a la hora de regular la flexibilidad horaria, con una reducción de jornada, de garantizar el volver al puesto de trabajo con las condiciones originales (Ortiz, 2014).

La *segregación laboral vertical* influye en la evolución profesional de la mujer por diferentes motivos. Las mujeres no pueden alcanzar en la mayoría de las ocasiones un nivel de renta igual que el de sus compañeros, ya que si de por sí hay una diferencia salarial a favor del hombre dentro de una misma ocupación (Ibáñez, 2008), si no alcanzan la misma categoría profesional, dicha diferencia va a ser aún mayor, pese a que en ocasiones realizan funciones y tienen responsabilidades similares. Esto supone una discriminación y una brecha salarial alta, ya que la retribución bruta por hora de los hombres es superior a la de las mujeres.

En consecuencia, esta discriminación salarial con respecto a sus homónimos varones se refleja en su base de cotización a la Seguridad Social, que muchas veces se intensifica por trabajar en sectores feminizados, y tiene efectos perversos a posteriori, pues, por un lado, tienen derecho a subsidios de desempleo y bajas por enfermedad por importes inferiores a la de sus compañeros, y, por otro, afecta en el momento de la jubilación, percibiendo pensiones inferiores a los hombres. Este hecho ocurre por la temporalidad que suele tener la actividad profesional de la mujer a lo largo de su vida laboral,



interrupciones producidas para dedicarse principalmente al cuidado de los hijos. Por otro lado, la dificultad de prolongar las jornadas les lleva a una menor disponibilidad horaria y a la pérdida de los periodos de antigüedad. Este último aspecto es importante afecta directamente a los complementos salariales que perciben, establecidos en los convenios laborales (Díez, 2013).

Por otro lado, el hecho de que las mujeres desarrollen trabajos de una menor categoría profesional y unos ingresos inferiores respecto a sus parejas, les lleva a tener menos capacidad de negociación en el hogar, teniendo como consecuencia la no corresponsabilidad entre los dos miembros de la pareja en el ámbito doméstico y por ello la doble jornada, ya que no sólo trabajan fuera sino que tienen que desarrollar el trabajo doméstico, cuidado familiar y su actividad profesional.

Por otro lado, los trabajos femeninos, mayoritariamente, se encuentran en un segmento secundario, donde las empresas se caracterizan por ser pequeñas, con mercados locales, intensivas en trabajo, con mayor proporción de empleo precario y a tiempo parcial, poca organización sindical, y por ello, trabajan en organizaciones con mayores facilidades de despido.

La OIT en 2015 concluyó que hay una idea generalizada en la sociedad y es que los directivos tienen más salario que las directivas porque asumen la responsabilidad financiera de sus familias; hecho que debe de empezar a cambiar pues cada vez hay más familias monoparentales (en España, suponen el 36% de los hogares).

Si siguen en aumento los requisitos formativos en los puestos de trabajo, es probable que vaya disminuyendo la segregación laboral vertical porque las mujeres obtienen rendimientos académicos superiores a ellos. Así como el tipo de empresa y la forma de seleccionar al personal también afecta a que las ocupaciones estén segregadas. Finalmente, las mujeres se encuentran con más posibilidad de acceder a ocupaciones masculinas en el sector público (Ibáñez, 2010) que en el privado, así como de mejorar su evolución profesional, debido a que hay criterios objetivos que favorecen la contratación y promoción. Pese a ello, ellas están peor posicionadas por el desarrollo de la doble jornada, los valores patriarcales y la influencia de la sociedad, entendiéndose que estos puestos deben ser ocupados mayoritariamente por ellos.

### 2.4.3. EFECTOS DEL TECHO DE CRISTAL SOBRE LA EVOLUCION PROFESIONAL

El Techo de Cristal paraliza a las mujeres en puestos inferiores respecto a responsabilidad y competencia, tal y como se ha ido analizando en este trabajo.

A lo largo de la vida profesional hay diferentes retos que una persona tiene que ir superando para alcanzar las metas que se propone. Cuando el Techo de Cristal impide que una mujer pueda seguir su camino para lograr un puesto de elevada responsabilidad, su evolución termina en esa barrera transparente. Por tanto, para las mujeres hay un gran impedimento para moverse dentro de las jerarquías empresariales (Barberá et al., 2011).

Esta desigualdad a la hora de promocionar se ve reflejada en la mujer a lo largo de las generaciones, ya que se va transmitiendo en la sociedad (Cárdenas et al., 2016).

A través del concepto “tercera mujer” Lipovetsky (1997) explica que los hombres y las mujeres ven de forma diferente los aspectos más importantes de sus vidas, como el trabajo y el valor del poder. Así, los hombres priorizan en su vida el trabajo, dedicándoles el tiempo necesario para promocionar y conseguir sus metas laborales, y las mujeres valoran más la dedicación a su familia dejando en un segundo plano el trabajo. Sin embargo, nos encontramos con las siguientes explicaciones (Barberá et al., 2002):

- No hay evidencias de que existan diferencias importantes entre mujeres y hombres a la hora de desenvolverse en el entorno laboral.
- No todas las diferencias entre los géneros son negativas para las mujeres porque, por ejemplo, las habilidades de comunicación que poseen las mujeres están bien valoradas para acceder a puestos directivos.
- La mayoría de diferencias se deben a la educación, la edad o el carácter. Y otros factores como vivir sólo o en pareja, tener o no hijos y cargas familiares asumidas.
- El método empleado para analizar las diferencias entre los géneros influye en los resultados obtenidos.

Las medidas del Estado para que las mujeres puedan conciliar la vida laboral y personal no son efectivas, ya que han generado un “efecto rebote” porque el que se convierten en machistas. Véase el caso de las excedencias porque alejan a la mujer de la empresa sacándola del mercado laboral para que se ocupe de los hijos, esto hace que no se

desarrollen profesionalmente, y que por si acaso fueran a escoger esta medida de conciliación, no se les proponga ningún tipo de promoción a un puesto directivo. Además, aunque las mujeres tengan la posibilidad de compartir el cuidado de los hijos, se autoimponen esa obligación por los prejuicios sociales y las presiones familiares y conyugales.

La educación de la sociedad en valores de género es la mejor forma para transformar la cultura organizacional. Por esta razón, es necesario coeducar en igualdad a la sociedad, en los colegios, los medios de la comunicación y desde las familias. La evolución es lenta y los resultados se podrían analizar a largo plazo, pero así se lograría mayor visibilidad de las mujeres en todas las actividades laborales (Barberá, 2010).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez se ha revisado la literatura sobre el Techo de Cristal junto con la segregación laboral, tanto vertical como horizontal, además de la evolución profesional, se han definido todos los términos y se ha estudiado en que forma afecta a la mujer.

En esta segunda parte, se ha acotado una muestra de la población para analizar los datos obtenidos de la investigación empírica mediante el desarrollo de la metodología.

Se explica la población y sus características, la forma en la que se ha llevado el estudio y cómo es el cuestionario utilizado.

En la última parte, se estudian los datos obtenidos de la muestra y se detallan los resultados y las conclusiones de los mismos.

#### 3.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se centra en personas que trabajan con responsabilidades familiares y del hogar. El objetivo es ver en qué sector y/o rama de actividad se concentra el mayor número de mujeres, y qué puestos desarrollan en las organizaciones, si es de responsabilidad o no, además de ver cómo les afecta la condición de su género en la evolución profesional en España.

Así, se puede analizar el punto de vista que tienen las personas trabajadoras con las barreras que hay en el país hacia las mujeres a la hora de ocupar determinados puestos (masculinizados) o un cargo de responsabilidad en una organización. En definitiva, se investiga cómo afectan los valores de la sociedad y de las organizaciones en la carrera profesional de las mujeres.

Las personas que han participado en la encuesta pertenecen al sector tanto público como privado, además de a diferentes ramas de actividad.

### 3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

En el anexo 1 se encuentra el cuestionario formado por 47 preguntas que se utilizó para obtener la información de los trabajadores/as con cargas familiares y del hogar.

En la primera parte, se encuentran las variables demográficas, estas cuestiones son para conocer el perfil de las personas que responden al cuestionario, por lo que son preguntas informativas. En la segunda parte se encuentran las preguntas que dan la información acerca de la Segregación Laboral, el Techo de Cristal y la Evolución profesional. Se evalúa la situación laboral y su influencia en la vida personal de los encuestados, y las barreras de acceso a puestos directivos por la cultura organizacional y social en España. Además la segregación laboral horizontal y vertical es un hecho que afecta a ambos sexos, hombres y mujeres. Todas estas variables se miden a través de la escala Likert dónde se valoran las respuestas de 1 a 7 puntos.

El cuestionario se fundamenta en la revisión de la literatura previa, para a continuación realizar un pre-test con el objetivo principal de conseguir las primeras sensaciones de diferentes participantes. Para hacer dicho pretest, se recogieron sugerencias y problemas a la hora de contestar el cuestionario vía e-mail y mensaje de texto en el teléfono, así como mediante entrevistas personales. Gracias a esto se solventaron las discrepancias encontradas en los cuestionarios, por ejemplo, no se había tenido en cuenta a las personas autónomas, también se añadió una última pregunta para conocer las opiniones de los participantes respecto a los prejuicios de las mujeres en España.

Una vez hechas las modificaciones, se enviaron al resto de participantes y se recogieron los datos a través de Google Drive, que permite elaborar formularios online y que las personas envíen sus respuestas.

### 3.4. MUESTRA

Las variables demográficas se analizan en la Tabla 5.

Tabla 5. Variables demográficas

	<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Datos de la muestra</b>	<b>Porcentaje datos muestra</b>
Edad	20-29	10	18,5%
	30-39	17	31,5%
	40-49	19	35,2%
	50-59	6	11,1%
	60-66	2	3,7%
Sexo	Hombre	31	50,0%
	Mujer	31	50,0%
Nivel de estudios	Primarios	5	8,1%
	Secundarios	11	17,7%
	Formación Profesional	18	29,0%
	Grado/Diplomatura	13	21,0%
	Máster	9	14,5%
	Doctorado	6	9,7%
Estado civil	Soltero/a	10	16,1%
	Casado/a o viviendo en pareja	49	79,0%
	Divorciado/a	2	3,2%
	Viudo/a	1	1,6%
Hijos/as	No	16	25,8%
	Si	46	74,2%

Fuente: Elaboración propia.

Es objeto de estudio la edad, sexo, nivel de estudios, estado civil y si tienen hijos/as. La Tabla 5 nos muestra el número de personas que se encuentran dentro de una variable y el porcentaje de la muestra que representan.

### 3.5. PROCEDIMIENTO

Una vez recogidos los datos a través de Google Drive, se descargan en formato Excel todos los datos obtenidos. Esa base de datos se recodifica y adapta al formato de datos que analizan el programa informático SPSS.

Cuando ya hemos obtenido los resultados de las encuestas a través del programa SPSS, se lleva a cabo el análisis estadístico calculando las medias, las desviaciones típicas, para poder estudiar las diferencias entre hombres y mujeres.

La muestra de la población consta de 62 individuos, la mitad hombres y la otra mitad mujeres. Con la variable de la media se podrá conocer el valor promedio de las respuestas.

Y la desviación típica medirá la dispersión de las respuestas obtenidas en el cuestionario respecto del promedio.

En las tablas con respuestas que tenían resultados de valoración de 1-7 puntos, se incluirán la media y la desviación típica de los hombres y de las mujeres, además de la variación entre ambos géneros para su mejor análisis.

## 4. ANÁLISIS EMPÍRICO

### 4.1. ANÁLISIS DE MEDIDAS Y FIABILIDAD DE ESCALAS

Se ha realizado el análisis de medidas y fiabilidad a través del coeficiente alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, ya que muestra de forma precisa si los resultados obtenidos están medidos de forma correcta. El coeficiente alfa de Cronbach es el más conocido y usado en las ciencias sociales. En esta investigación el alfa de Cronbach es de 0,866. Dado que el valor mínimo de este coeficiente que garantiza fiabilidad a la escala de medida es 0,70, y que en este caso, el índice alfa de Cronbach se sitúa muy por encima, indica que la escala tiene una fiabilidad alta.

### 4.2. SEGREGACIÓN LABORAL HORIZONTAL

En este apartado se va a analizar el nivel de segregación laboral horizontal existente en el mercado laboral actual. En las tablas se van a mostrar la media y desviación típica de cada ítem relacionado con dicha segregación, tanto para hombres como para mujeres, lo que permite realizar un análisis desde la perspectiva de género.

En primer lugar, para estudiar esta variable, vamos a analizar el *departamento* en el que trabajan. Así, podemos ver como existen departamentos donde predominan los hombres y otros departamentos feminizados. Los hombres tienen mayor presencia en el departamento de Producción (29,2%), Comercial (16,7%) y RRHH (8,3%), en cuanto a los dos últimos cabe destacar que la presencia femenina es nula. Los de mayor presencia femenina en esta investigación son los de Prestación de servicios (42,9%), donde podemos observar la mayor variación porcentual, ya que la diferencia es superior al 22%; Administración (35,5%), mostrando una diferencia con respecto a los hombres del 14,9%; y Marketing (7,1%) donde el porcentaje de variación es inferior al 3%.

Estos datos muestran que el departamento de producción se presupone masculino, y el de prestación de servicios femenino, creando una barrera de entrada que delimita el acceso a ellos. Además, se observa cómo las mujeres están también más orientadas al ámbito de la administración y el marketing.

Tabla 6. Departamentos

	<b>Porcentaje datos hombres</b>	<b>Porcentaje datos mujer</b>	<b>Variación porcentaje hombres y mujeres</b>
Administración	20,8%	35,7%	-14,9%
Comercial	16,7%	0,0%	16,7%
RRHH	8,3%	0,0%	8,3%
Producción	29,2%	14,3%	14,9%
Marketing	4,2%	7,1%	-2,9%
Prestación de servicios	20,8%	42,9%	-22,1%

Fuente: Elaboración propia.

Para completar este análisis, vamos a estudiar el sector en el que trabajan ellas y ellos. La mayor parte de hombres y mujeres están concentrados en las empresas privadas, con un 63,3% y un 62,1% respectivamente. Solo un 10,0% de hombres son autónomos, y un 6,9% de las mujeres pertenecen a una asociación sin ánimo de lucro. En cuanto al sector público, hay un equilibrio porcentual entre ambos sexos.

Tabla 7. Sector

	<b>Porcentaje datos hombres</b>	<b>Porcentaje datos mujer</b>	<b>Variación porcentaje hombres y mujeres</b>
Autónomo/a	10,0%	0,0%	10,0%
Empresa Privada	63,3%	62,1%	1,2%
Asociación sin ánimo de lucro	0,0%	6,9%	-6,9%
Empresa Pública	26,7 %	31,0%	-4,3%

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar cómo se distribuyen los individuos en las actividades económicas, se conoce el porcentaje de participación que hay de hombres y mujeres en cada una, lo que permite estudiar si se produce la segregación laboral horizontal. Para ello, en la Tabla 8 se estudian las *ramas de actividad*. Los datos más relevantes los podemos encontrar en las siguientes categorías: Comercio y hostelería, donde podemos observar un desequilibrio hacia el sector masculino, pues está sobrerrepresentado en un 19,0%, cosa que nos sorprende porque este sector es tradicionalmente feminizado; Agricultura, silvicultura y pesca, donde el porcentaje de hombres es un 8,3% superior al de mujeres, no teniendo ellas representación; y Transporte, donde no hay presencia femenina y ocupa al 4,2% de hombres.

La sobrerrepresentación femenina la encontramos en las siguientes ramas de actividad: Administración, donde el porcentaje de mujeres es un 19,0%, superior al de hombres en un 10,7%; Otros servicios, donde la representación femenina es 7,1% puntos mayor que el de los hombres, quedando las mujeres representadas con un porcentaje del 23,8%; Servicios profesionales, en la que la sobrerrepresentación femenina es del 9,5%; e Industria agroalimentaria, en la que los hombres carecen de representación y se ven superados por el género femenino en un 4,8%.



Tabla 8. Rama de actividad

	<b>Porcentaje datos hombres</b>	<b>Porcentaje datos mujer</b>	<b>Variación porcentaje hombres y mujeres</b>
Agricultura, silvicultura y pesca	8,3%	0,0%	8,3%
Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua	12,5%	14,3%	-1,8%
Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, industrias manufactureras diversas	0,0%	0,0%	-
Construcción	4,2%	4,8%	-0,6%
Comercio y hostelería	33,3%	14,3%	19,0%
Transporte	4,2%	0,0%	4,2%
Intermediación financiera y actividades inmobiliarias	0,0%	0,0%	-
Administración			
Actividades sanitarias	4,2%	4,8%	-0,6%
Otros servicios	16,7%	23,8%	-7,1%
Servicios profesionales	4,2%	9,5%	-5,3%
Industria	4,2%	4,8%	-0,6%
Industria agroalimentaria	0,0%	4,8%	-4,8%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que, con los resultados obtenidos, sí hay actividades dónde hay segregación laboral horizontal, y otras dónde el género está integrado: Actividades sanitarias e Industria, con una variación de 0,6%. Asimismo, según los resultados de esta muestra, la construcción estaría dentro de las actividades integradas, pero la mujer que ha respondido que trabaja en este sector, desarrolla tareas de tipo administrativo, tal y como se ha podido comprobar en la base de datos del formulario.

Tabla 9. Ocupación

	<b>Porcentaje datos hombres</b>	<b>Porcentaje datos mujer</b>	<b>Variación porcentaje hombres y mujeres</b>
Fuerzas armadas	16,1%	0,0%	16,1%
Dirección de empresa	9,7%	6,5%	3,2%
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	16,1%	19,4%	-3,3%
Empleado de tipo administrativo	19,4%	29,0%	-9,6%
Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio	9,7%	25,8%	-16,1%
Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca	3,2%	0,0%	3,2%
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería, excepto los operadores de instalaciones y maquinaria	3,2%	0,0%	3,2%
Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	12,9%	6,5%	6,4%
Trabajadores no cualificados	9,7%	9,7%	0,0%
Desempleado/a	0,0%	3,2%	-3,2%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, analizamos la *presencia* masculina y femenina en determinados *puestos de trabajo*. Con los resultados obtenidos en la Tabla 9 comparamos la participación de ambos sexos en diferentes ocupaciones. Hay una sobrerrepresentación masculina en las Fuerzas armadas (16%), Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores (12,9%), Dirección de empresa (3,2%), Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca (3,2%) y Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería (3,2%). Los diferenciales en relación a la presencia de

mujeres ascienden a 16,1% para la categoría de las Fuerzas Armadas, 6,4% para Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores, 3,2% en la Dirección de empresas, en Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca y en Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería.

En cambio, las ocupaciones dónde hay una sobrerrepresentación femenina son las de Empleado de tipo administrativo (29,0%), Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio (25,8%) y Técnicos y profesionales científicos e intelectuales (19,4%). Los diferenciales en relación a la presencia de hombres ascienden a 9,6% para la categoría de Empleado de tipo administrativo, un 16,1% para Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio, y un 3,3% para Técnicos y profesionales científicos e intelectuales.

Por todo lo anterior, se observa que existen puestos feminizados, las categorías más significativas son las de Empleados de tipo administrativo y Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio. Y otros masculinizados, dónde las categorías que más destacan son las Fuerzas Armadas y Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores, lo que confirma que existe Segregación Laboral Horizontal en el mercado de trabajo español.

En cuanto a la *jornada laboral*, el porcentaje de mujeres que desarrollan una jornada parcial es superior en 12,5% respecto a los hombres. En cambio, si hablamos de jornada completa, el porcentaje es en 19% superior en favor del género masculino. Este hecho justifica que las mujeres son las que optan en mayor medida por la jornada parcial, lo que afecta a sus retribuciones presentes y futuras, y a su proyección laboral, dificultando que puedan ocupar puestos directivos. Las razones que les llevan a ello, se estudiarán más adelante.

También deberíamos resaltar que el porcentaje de mujeres cuya *jornada laboral* es *continuada* es significativamente inferior al de hombres, concretamente un 12,2%. Esto indica que esta práctica de conciliación no es muy usada por las mujeres, quizás por el horario escolar de sus hijos y, sobre todo, porque el horario comercial y de funcionamiento de las empresas de la comarca es horario partido (mañana y tarde), y, por tanto, las empresas no les permiten tener jornada continuada.

*Trabajar en el domicilio* las horas laborales establecidas ayuda a la conciliación de la vida laboral y familiar. Tal y como se ve en la Tabla 10, los hombres trabajan siempre en el domicilio un 6,6% más que las mujeres. Y ocasionalmente, son las mujeres las que trabajan un 7,2% más que los hombres.

Tabla 10. Condiciones laborales hombres respecto mujeres

	Opciones de respuesta	Porcentaje datos hombres	Porcentaje datos mujer	Variación porcentaje hombres y mujeres
Tipo de contrato	Temporal	17,9%	21,4%	-3,5%
	Indefinido	82,1%	78,6%	-4,4%
Tipo de jornada laboral	Parcial	13,3%	25,8%	-12,5%
	Completa	86,7%	67,7%	19,0%
Jornada	Continuada	46,7%	34,5%	12,2%
	Partida	53,3%	65,5%	-12,2%
Trabajar en el domicilio	No	80,0%	79,3%	0,7%
	En alguna ocasión	10,0%	17,2%	-7,2%
	Sí	10,0%	3,4%	6,6%

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la *Valoración de las condiciones laborales*, podemos apreciar que de forma general tanto hombres como mujeres están ligeramente satisfechos con *trabajar en su domicilio* (Tabla 11), ya que se superan en ambos géneros los 4 puntos. Sin embargo, como es de esperar, ellas están más satisfechas, ya que esto les permite compatibilizar su rol doméstico y de cuidado de sus hijos con su actividad profesional. Además, la desviación típica es ligeramente inferior en las mujeres, lo que indica que están más de acuerdo en tener esta opción laboral.

En cuanto a la *elección voluntaria de su jornada laboral*, en la Tabla 11 se aprecia que existe más poder de decisión en el caso femenino (4,42) que en los hombres (3,26), pese a ello, la desviación típica también es mayor en este género. Esto muestra la gran disparidad de valoraciones que han otorgado los participantes en esta investigación.

Respecto al grado de acuerdo con la *jornada laboral*, tanto hombres como mujeres expresan un alto grado de acuerdo, siendo muy cercano a los 5 puntos en los hombres y de 5,40 en mujeres (Tabla 11). Destacar que aquí también la desviación típica es superior

a dos puntos en ambos casos, lo que muestra que hay diferentes opiniones entre los encuestados.

En relación a la *rama de actividad en la que trabajan*, podemos observar que hombres y mujeres preferirían no cambiar de rama de actividad (Tabla 11), puesto que en el primer caso la media de respuestas supera el 4 y la de mujeres se acerca mucho. Una vez más, la desviación típica supera los dos puntos en ambos casos. Esto significa que, pese a estar en ramas de actividad feminizadas y masculinizadas, se sienten a gusto ahí, por lo que no están en contra de la segregación laboral horizontal existente.

Tabla 11. Valoración de las condiciones laborales

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Satisfecho/a con trabajar en su domicilio	4,17	4,75	1,95	1,28
Ha elegido de forma voluntaria la jornada laboral	3,26	4,42	2,23	2,54
Grado de acuerdo con la jornada laboral	4,97	5,40	2,09	2,17
Me gustaría trabajar en otra rama de actividad	4,24	3,93	2,10	2,17

Fuente: Elaboración propia.

Con todos los datos obtenidos en las tablas anteriores, se ha comprobado que sí hay segregación laboral horizontal, por la concentración de hombres y mujeres en determinadas ocupaciones y departamentos de las organizaciones, que provoca a su vez una discriminación laboral por género, creando una ineficiencia económica que repercute negativamente en el mercado de trabajo, tal y cómo se ha visto en la primera parte de este estudio.

### 4.3. SEGREGACIÓN LABORAL VERTICAL

En este apartado se va a estudiar la *segregación laboral vertical* y la división de género en la toma de decisiones. En las siguientes tablas se van a mostrar las variables de media y desviación típica, comparando los hombres con las mujeres. Además de la comparativa de diferentes variables para analizar los efectos que provoca en la sociedad.

Un dato muy importante en la *segregación laboral vertical* es el que se analiza en las Tablas 12 y 13. Para la muestra, un 75,8% de los directores de nuestros encuestados y encuestadas son hombres, y un 69,4% son sus responsables/superiores. La variación en el género de la persona que dirige una organización es muy alta, hay un 51,6% más de hombres que de mujeres en el puesto de más alta responsabilidad. En cambio, como superior/responsable (mandos intermedios), hay menos variación entre ambos sexos, un 38,8%. De ahí se observa la alta segregación vertical existente en las empresas españolas, situando a los hombres en los puestos de mayor nivel jerárquico donde se lleva a cabo la toma de decisiones, siendo la presencia femenina muy baja (inferior al 25%).

En la Tabla 9 desarrollada en el apartado anterior, se ve la distribución segregada de las ocupaciones laborales, y con los datos recogidos en las Tablas 12 y 13, se muestra que aún en ocupaciones feminizadas, son los hombres los que están en los puestos jerárquicos.

Tabla 12. Sexo del director/a de la organización

	<b>Porcentaje datos</b>	<b>Variación porcentaje entre hombres y mujeres</b>
Hombre	75,8%	51,6%
Mujer	24,2%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Sexo del superior en la organización

	<b>Porcentaje datos</b>	<b>Variación porcentaje entre hombres y mujeres</b>
Hombre	69,4%	38,8%
Mujer	30,6%	

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes tablas se analiza el conflicto que genera el trabajo en la familia (Tabla 14), y el conflicto que genera la familia en el trabajo (Tabla 15). Los valores de la Tabla 14 están en su mayoría más cerca de los 4 puntos, y los valores de la Tabla 15 están más cerca de los 3 puntos.

El tiempo que se dedica al trabajo así como el estrés que genera afecta a las familias y vidas privadas de los individuos analizados, generando un *conflicto trabajo-familia*. En

la Tabla 14 se observa que dicho conflicto tiende a influir más en las mujeres en general, ya que ellas dan mayor puntuación a todos los ítems utilizados para medir este concepto. Así, en relación al estrés, las mujeres lo sufren en mayor medida que los hombres (4,74 puntos frente a 4,10). Asimismo, la dedicación al trabajo ha llevado a las mujeres a que dediquen menos tiempo a la familia o amigos, y se dejen de hacer cosas importantes relacionadas con el hogar y la familia para atender las obligaciones laborales. Todo ello refleja que ellas tienen un rol en el ámbito doméstico y familiar que se ve más afectado por el trabajo que los hombres.

Tabla 14. Conflicto trabajo-familia

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
El estrés o los problemas del trabajo afectan con frecuencia a mi familia o vida privada	4,10	4,74	1,79	2,00
El trabajo me impide pasar el tiempo que me gustaría con mi familia o amigos	4,29	4,55	1,75	1,98
He tenido que dejar de hacer cosas importantes de mi casa o relacionadas con mi familia por entrar en conflicto con otras relacionadas con el trabajo	3,74	4,19	1,96	2,09

Fuente: Elaboración propia.

En relación al *conflicto familia-trabajo* (Tabla 15), las circunstancias familiares y personales no afectan en la hora de entrada al trabajo o absentismo, ni en hombres ni en mujeres, como tampoco influye en el abandono del puesto de trabajo. Sin embargo, las mujeres sufren en general mayor medida dicho conflicto por su doble rol (doméstico y laboral). Es significativo, el importe rechazo de la movilidad geográfica que ellas realizan por las circunstancias familiares (5,00).

Del análisis anterior se deduce que el trabajo influye más en la familia que la familia en el trabajo, excepto en el rechazo femenino de la movilidad geográfica por las circunstancias familiares.

En relación al *compromiso*, en la Tabla 16 se ve como tanto hombres como mujeres tienen un grado de compromiso con la organización alto, además de una buena relación con sus compañeros de trabajo. Así, en ambos ítems, las mujeres obtienen una puntuación superior. Por tanto, el compromiso y la relación con la organización no son obstáculos

para la promoción de las mujeres ni para la ocupación de puestos jerárquicos superiores, eliminándose así posibles razones para la segregación laboral vertical. Con una desviación típica menor a 2, se puede observar que la mayoría de respuestas está en torno a los 5 puntos en ambos sexos.

Tabla 15. Conflicto familia-trabajo

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Las circunstancias familiares o personales afectan en el retraso en la hora de entrada o absentismo en el trabajo	2,97	3,35	1,58	1,97
Las circunstancias familiares o personales afectan en el abandono del puesto de trabajo	3,19	3,58	1,62	2,12
Las circunstancias familiares o personales afectan en el rechazo de movilidad geográfica	3,84	5,00	1,88	2,03
Las circunstancias familiares o personales dificultan encontrar un trabajo adecuado	2,87	4,16	1,47	2,05

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Compromiso y relación con la organización

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Compromiso con la organización	5,52	5,93	1,26	1,09
Buena relación con el personal que forma la organización	5,50	5,77	1,52	1,38

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. TECHO DE CRISTAL

Este epígrafe se centra en el análisis del concepto techo de cristal y las dificultades de la mujer en el mundo laboral. Para ello se utiliza la media y la desviación típica de los ítems utilizados para estudiar las barreras invisibles que impiden a la mujer ocupar determinados puestos en la jerarquía organizativa. También se va a estudiar la promoción laboral, y si de verdad las organizaciones ponen en práctica los aspectos que ayudan a la conciliación laboral.



En relación a la *promoción laboral* se estudia si está influenciada por distintas variables, principalmente por razones de género, pues se reflejaría directamente en el techo de cristal. Según muestra la Tabla 17, con los datos obtenidos en el estudio, hay una media de mujeres que valora con 4 puntos “la promoción laboral en mi organización está influenciada por el género”, lo que explica la difícil promoción en las empresas privadas por la influencia de un conjunto de valores, que llevan al estereotipo de que los hombres son los que cumplen los requisitos para la toma de decisiones (Sarrió, 2002).

Tabla 17. Influencias en la promoción laboral

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
La promoción laboral en mi organización está influenciada por el género	3,48	4,16	2,06	2,23
La promoción laboral en mi organización está influenciada los estereotipos	3,42	3,93	1,80	2,12
La promoción laboral en mi organización está influenciada por los estereotipos de mis compañeros o superiores	3,32	4,19	1,81	2,15
La promoción se basa en la experiencia, desempeño y formación	4,68	5,58	2,00	1,67

Fuente: Elaboración propia.

Además, la influencia de los estereotipos en la promoción laboral y de los compañeros o superiores, también va en torno a los 4 puntos de media. El estereotipo más importante e influyente es el de otorgar a las mujeres el papel doméstico y la crianza de los hijos, suponiendo incompatibilidad con los puestos de poder. Asimismo, se entiende que las mujeres no cumplen con los roles de liderazgo ni tienen la suficiente motivación (Browne, 1999; Golberg, 1993), ya que la dirección se asocia a hombres (Schein, 2001).

Sin embargo, hombres y mujeres valoran con 5 puntos la promoción en base a la experiencia, desempeño y promoción en las empresas en las que trabajan, lo cual es positivo, ya que significa que los individuos encuestados valoran que la promoción laboral en sus organizaciones se fundamenta principalmente en la experiencia, desempeño y formación tanto para los hombres (4,68) como para las mujeres (5,58), aunque son ellas las que lo identifican en mayor media. También se observa que las

mujeres creen en mayor medida que los hombres que la promoción se ve influenciada por los estereotipos de sus compañeros o superiores (4,19) y el género (4,16). En su opinión, la variable que menos influye en la promoción laboral son los estereotipos en general. Por tanto, se justifica que la desigualdad en la promoción por razones de género y estereotipos se va transmitiendo en la sociedad generación tras generación (Cárdenas, et al., 2016), aunque va perdiendo importancia progresivamente (ver valores próximos a 4 en el caso de las mujeres, y 3,4 en los hombres).

Sin embargo, para el caso de los hombres, ni el género ni los estereotipos les han afectado en su promoción laboral de forma importante, ya que otorgan a estos factores una media alrededor de 3. Profundizando más en la promoción laboral se analiza la valoración de los participantes acerca de si la rama de actividad y la jornada laboral influyen en la promoción (Tabla 18). En los hombres ambas variables superan los 4 puntos, y en las mujeres está entorno a los 4 puntos, lo que quiere decir que tanto la rama de actividad a la que pertenecen como la jornada laboral que tienen estipulada los hombres les permiten promocionar laboralmente. Sin embargo, las mujeres que pertenecen, en su mayoría, a ramas de actividad feminizadas valoran de forma más negativa, con una media de 3,93, la relación entre rama de actividad y promoción.

Tabla 18. Promoción laboral

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Mi rama de actividad me permite promocionar	4,24	3,93	2,10	2,17
Mi jornada laboral me permite promocionar	4,68	4,32	1,99	2,15

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 19, la variación de mujeres que ha promocionado en los últimos 5 años supera a los hombres en un 22,7%, lo que a priori podría justificar que ellas han partido de categorías profesionales inferiores, y que en base a su valía, han promocionado.

Tabla 19. Años sin promoción

	<b>Porcentaje datos hombres</b>	<b>Porcentaje datos mujer</b>	<b>Variación porcentaje hombres y mujeres</b>
0-5 años	42,0%	64,7%	-22,7%
6-10 años	22,5%	19,3%	3,2%
11-15 años	6,4%	6,4%	0,0%
≥16 años	29,0%	9,7%	19,3%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Cultura organizacional

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Los empleados tienen incentivos por productividad	3,68	3,71	2,24	2,21
La gerencia muestra interés por el personal	4,93	4,58	1,69	1,78
Hay un buen ambiente laboral	5,22	5,29	1,63	1,49
La cultura organizacional supone una barrera de acceso	3,22	3,39	1,69	1,54
Hay igualdad de género en el trato al personal de su empresa	5,19	4,93	1,51	2,03
Se ha visto obligado/a a elegir entre su actividad profesional y sus obligaciones familiares (cuidador/a del hogar, hijos/as y/o personas dependientes)	3,48	3,48	1,50	1,91

Fuente: Elaboración propia.

La *cultura organizacional* influye en el techo de cristal. La cultura organizacional supone una barrera externa en el mercado laboral porque en la sociedad está presente una cultura patriarcal, que sitúa al hombre en el centro del mundo.

En la Tabla 20 se ve que de forma general el ítem más valorado es el que estudia si hay un buen ambiente laboral en las organizaciones, pues la media de puntuación es de 5 puntos y no hay mucha dispersión en las respuestas. La gerencia muestra interés por el personal pero no en exceso, con una puntuación en torno a 4 puntos.

Tanto hombres como mujeres coinciden con una misma puntuación de 4, sobre verse obligados/as a elegir entre su actividad profesional y sus obligaciones familiares. En

muchas ocasiones las directivas tienen que elegir entre su puesto de trabajo y dedicarle más tiempo a sus responsabilidades familiares, porque es difícil compaginar ambas cosas.

Tabla 21. Creencias de las mujeres en España

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
No están condicionadas por las responsabilidades familiares	3,22	1,77	1,69	1,38
No tienen dificultades para cambiar de residencia	3,74	3,16	1,84	2,02
Pueden dedicar el tiempo necesario al trabajo	4,10	3,84	1,70	2,19
No faltan mucho al trabajo	5,10	5,22	1,44	2,01
Imponen autoridad	5,32	5,39	1,45	1,89
Pueden establecer relaciones interpersonales con subordinados	5,68	5,48	1,22	1,59
Pueden hacer trabajos no habituales a su género	5,22	5,64	1,54	1,85
No carecen de ambición profesional	5,77	6,26	1,43	1,39
Una buena jefa debe ser una mujer	4,06	4,19	0,96	0,83
Son competitivas	5,64	5,84	1,28	1,24
No están menos preparadas	5,42	6,42	1,65	1,05
Son capaces de dirigir equipos de trabajadores	5,77	6,42	1,48	1,02
La capacidad de la mujer es alta	5,77	6,35	1,43	1,05

Fuente: Elaboración propia.

Las Tablas 21 y 22 muestran las valoraciones acerca de las creencias y prejuicios que hay sobre las mujeres en España. Centrándonos en las creencias, la media más reveladora es sobre si las mujeres están condicionadas o no por las responsabilidades familiares, tanto hombres como mujeres lo valoran entre 1 y 3 puntos, quiere decir que las mujeres sí están condicionadas por las responsabilidades familiares. Se confirma el rol de la mujer de cuidadoras de los hijos y del hogar, esta identidad de género predeterminada, afecta directamente para acceder a puestos laborales superiores.

El resto de valoraciones posicionan a la mujer de forma positiva, en cuanto a no faltar mucho al trabajo, imponer autoridad, establecer relaciones interpersonales con subordinados, poder hacer trabajos no habituales a su género, no carecer de ambición laboral, poder ser buenas jefas, ser competitivas, estar preparadas, y tener una alta capacidad, pues superan los 5 puntos de media.

La Tabla 22 muestra los *prejuicios* hacia las mujeres. En general, las mujeres están bien valoradas, pues la media de puntos es superior a 5. Las mujeres puntúan mejor que los hombres todos los ítems, exceptuando que son emocionales, esta característica no es propia de los hombres en los puestos de mando; y, quizás por ello, ellas también entienden que no son altísimamente emocionales.

Las mujeres se ven mejor preparadas que los hombres para ocupar puestos directivos, pero se encuentran con una barrera interna en su carrera profesional, la autoeficacia percibida. Tienen la creencia, aun teniendo un nivel educativo equiparado al de los hombres, de que eligiendo carreras feminizadas, las llevarán con más éxito porque hay mujeres referentes en esos campos.

Tabla 22. Prejuicios de las mujeres en España

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Se relacionan bien con los demás	6,00	6,52	1,24	0,89
Son emocionales	5,61	5,32	1,20	1,25
Son más comprensivas	5,03	5,42	1,35	1,15
Priorizan a su familia	5,06	5,42	1,00	1,09
Están comprometidas	5,58	6,19	1,06	1,05

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Cultura organizacional en la conciliación de la vida familiar y laboral

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Mi empresa valora adecuadamente empezar una familia o tener un hijo/a	4,87	4,10	1,54	2,22
Mi empresa valora adecuadamente dejar el puesto de trabajo para cuidar a un hijo/a enfermo/a	4,64	4,00	1,94	2,06
Mi empresa valora adecuadamente prolongar la baja de maternidad/paternidad	4,32	3,84	1,92	1,97
Mi empresa valora adecuadamente fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo	4,26	4,32	1,90	2,07
Mi empresa valora adecuadamente mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación (ej.: ambos cónyuges trabajan, hijos/as...)	4,42	3,61	1,59	1,90

Fuente: Elaboración propia.

La *cultura de conciliación* es un aspecto muy importante dentro de la cultura organizativa. Las ocupaciones con mejores condiciones laborales y opciones de conciliación son las que más demandan las mujeres, tal y como se estudió en apartados anteriores. La cultura organizacional en un aspecto fundamental de la conciliación de la vida familiar y laboral.

En la Tabla 23, los hombres puntúan mejor los ítems donde su empresa valora adecuadamente empezar a tener una familia o un hijo/a, y que dejen el puesto de trabajo para cuidar a un hijo/a enfermo/a, con una media cercana a 5 puntos. En general, los hombres ven mejor la cultura organizacional en la conciliación de la vida familiar y laboral que las mujeres, excepto en fijar un límite máximo de horas para trabajar. Lo que las mujeres entienden como peor valorado por sus empresas es que tengan una estructura familiar que requiere mucha implicación.

Las *prácticas de conciliación* reflejan el uso de dichas prácticas, que normalmente se encuentra profundamente afectado por las circunstancias personales, y en menor medida por la cultura de conciliación. En la Tabla 24 se analiza si las mujeres realmente utilizan prácticas de conciliación laboral. La más utilizada es el programa de vacaciones flexible, un 74,2% de los hombres y un 51,3% de las mujeres disfrutaban de esta práctica. El permiso para ausentarse del trabajo para el cuidado de los hijos/as enfermos/as o personas dependientes de las que estén a cargo es la segunda práctica de conciliación más utilizada. Le sigue en la valoración, tanto hombres como mujeres, la flexibilidad de turnos, el horario flexible de entrada y salida en el trabajo y la jornada intensiva, con valoraciones alrededor del 40,0%. El 22% de las mujeres utilizan un permiso de maternidad por encima mientras que ningún hombre prorroga el de paternidad. Nuevamente, se refleja como el rol de cuidado de los hijos lo desarrollan las madres, no habiendo corresponsabilidad.

Los *estereotipos de género del entorno cercano a la mujer/hombre* determinan su socialización y también influyen de forma determinante en el Techo de Cristal, formando una barrera interna que afecta a ambos sexos para la consecución de sus objetivos laborales. Esto ocurre porque la sociedad repercute en la identidad de género de las personas. En el desarrollo personal y laboral de las mujeres, con una sociedad estereotipada, se produce un resultado negativo en el desarrollo de las capacidades y actitudes. Los estereotipos no deberían de tener lugar porque las personas aportan diferentes valores en las organizaciones (Barberá et al., 2002).

Tabla 24. Prácticas de conciliación laboral

		Porcentaje datos hombres	Porcentaje datos mujer
Reducción de la jornada por encima del mínimo legal con reducción de sueldo	No	100%	83,9%
	Si	0,0%	16,1%
Semana comprimida (ej. Trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)	No	93,5%	67,7%
	Si	6,5%	32,3%
Flexibilidad de turnos	No	58,1%	61,3%
	Si	41,9%	38,7%
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo	No	54,8%	61,3%
	Si	45,2%	38,7%
Horas anuales o Bolsa de horas	No	93,5%	90,3%
	Si	6,5%	9,7%
Jornada intensiva	No	51,6%	61,3%
	Si	48,4%	38,7%
Programa de vacaciones flexible	No	25,8%	38,7%
	Si	74,2%	61,3%
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal	No	-	77,8%
	Si	-	22,2%
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal	No	82,1%	-
	Si	17,9%	-
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la seguridad social)	No	75,0%	65,4%
	Si	25,0%	34,6%
Días de vacaciones extra sin sueldo	No	78,6%	84,6%
	Si	21,4%	15,4%
Permiso de ausentarse para el cuidado de hijos/as enfermos/as o personas dependientes	No	39,3%	57,7%
	Si	60,7%	42,3%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 25 destaca que las parejas de los hombres desarrollan el 50% de las tareas domésticas y además le dedican el 50% al cuidado de los hijos. Sin embargo, las mujeres puntúan muy por debajo ambos ítems, lo cual implica que tienen menos ayuda de sus parejas que ellos. Todo ello influye en su estrés, situación personal, disponibilidad horaria, y se refleja en su actividad profesional. Esta situación lleva a las mujeres a la doble jornada (5,52), compaginando la vida laboral y familiar al mismo tiempo.

Asimismo, las mujeres están sometidas a mayor estrés que los hombres (5,35 frente a 3,77), por la doble jornada en el trabajo y la mencionada falta de corresponsabilidad.

Tabla 25. Situación personal

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
El hecho de trabajar me permite negociar el trabajo doméstico con mi pareja	5,19	5,06	1,60	1,81
El hecho de trabajar me permite negociar el cuidado de mis hijos/as con mi pareja	5,32	5,00	1,47	1,82
Mi pareja desarrolla el 50% de las tareas domésticas	5,06	3,74	1,77	2,16
Mi pareja le dedica el 50% al cuidado de los hijos/as	5,07	3,38	1,91	2,09
Considero que tengo doble jornada en el trabajo y el hogar	4,55	5,52	1,98	1,96
Mi actual situación profesional me genera estrés	3,77	5,35	2,14	2,01
Creo que estoy más estresado/a que mi pareja	3,45	5,42	1,93	1,89
Mi situación económica me permite la contratación de ayuda externa en el hogar	3,48	3,55	1,86	2,22
Mi situación profesional me permite la contratación de ayuda externa en el hogar	3,26	3,77	2,05	2,28
En mi unidad familiar se entiende que el hombre es quien tiene que traer los ingresos a casa	2,13	1,90	1,54	1,72
En mi unidad familiar se entiende que la mujer es la que se encarga del cuidado del hogar y de las personas dependientes	2,93	3,32	2,00	2,48
En mi unidad familiar hay igualdad en el reparto de tareas y obligaciones	4,93	4,22	1,99	2,2

Fuente: Elaboración propia.

En la unidad familiar, mujeres y hombres coinciden en que no es el hombre el que tiene que llevar los ingresos al hogar, y que no tiene que ser la mujer la encargada de las tareas domésticas. Sin embargo, se observa que el desarrollo de las tareas domésticas, cuidado de los hijos/as, el estrés,... refleja que la mujer sigue ocupándose mayoritariamente del rol doméstico.

Los hombres ven más igualdad en el reparto de tareas del hogar que las mujeres, con una diferencia en la media de 0,71 puntos, pero como se ha visto en las primeras preguntas de



la tabla son las mujeres las que más tiempo le dedican a las tareas domésticas, ya que las mujeres han valorado negativamente, con una media de 3,74, que su pareja (según la base de datos todas las parejas de las mujeres son hombres) desarrollan el 50% de las tareas domésticas, y con una media de 3,38 que sus parejas le dedican el 50% al cuidado de los hijos/as. Esto ocurre a la misma vez que los hombres valoran el reparto equitativo de tareas del hogar, con una media de 4,93 frente a las mujeres, que lo valoran con una media de 4,22. Significa que dedicándole los hombres menos tiempo a las responsabilidades familiares, creen que están repartidas de forma igualitaria.

Tabla 26. Disponibilidad de horario para desarrollar tareas/actividades

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Disponibilidad para desarrollar actividades formativas	3,93	3,48	2,03	1,95
Disponibilidad para desarrollar actividades deportivas	3,87	2,70	1,80	1,57
Disponibilidad para desarrollar actividades de ocio (estar con los amigos y/o familiares, ir al cine...)	4,10	3,80	1,66	1,54
Disponibilidad para participar en actividades networking	3,58	3,32	1,94	1,66
Disponibilidad para participar en actividades relacionadas con sus hijos (AMPAS, clubs de ciclismo, fútbol...)	3,77	3,92	1,87	1,67
Disponibilidad para participar en actividades de desarrollo personal (Asociación de vecinos, fiestas...)	3,16	2,97	1,57	1,42
Disponibilidad de desarrollo personal (Asociación empresarial/profesional/cultural, ONGs, sindicatos...)	3,35	3,00	1,87	1,90
Disponibilidad para asistir a reuniones de trabajo fuera de su horario laboral	3,80	4,13	1,90	2,06
Disponibilidad de realizar viajes de trabajo que le permitan ausentarse durante al menos una noche de su hogar	3,74	4,26	2,06	2,19

Fuente: Elaboración propia.

La *disponibilidad de horario* para desarrollar tareas fuera de horario laboral se ven reflejadas en la Tabla 26. Las puntuaciones en torno a los 3 puntos significan que ni

hombres ni mujeres disponen de mucho tiempo libre para dedicarlo a actividades formativas, deportivas, de ocio, actividades networking, actividades relacionadas con los hijos y actividades de desarrollo personal. Sin embargo, está más cerca de los 4 puntos, en hombres y mujeres, la disponibilidad para asistir a reuniones de trabajo fuera de horario laboral y para viajes de trabajo que requieran al menos una noche fuera de su hogar..

Aun estando las puntuaciones muy cercanas, los hombres tienen más disponibilidad para formarse, para hacer deporte, actividades de ocio y networking, y para otras actividades de desarrollo personal. Que los hombres dispongan de más tiempo libre para dedicárselo a la formación afecta directamente a la consecución de sus objetivos laborales, podrán llegar a los puestos jerárquicos antes que las mujeres. Se ve también que las mujeres dedican parte de su tiempo libre a tareas relacionadas con sus hijos, como participar en AMPAS, con una media de 3,92 puntos frente a la media de hombres de 3,77.

Tabla 27. Adecuación del trabajo a la cualificación y experiencia profesional

	<b>Porcentaje datos hombres</b>	<b>Porcentaje datos mujer</b>	<b>Variación porcentaje hombres y mujeres</b>
Mi trabajo está por debajo de mi cualificación	33,3%	20,0%	13,3%
Mi trabajo es adecuado y proporcional a mi cualificación	66,7%	80,0%	-13,3%
Mi trabajo sobrepasa mi cualificación	0,0%	0,0%	-

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 27 refleja la *adecuación del trabajo a la cualificación y experiencia profesional*. La mayoría de personas, tanto hombres, con un 66,7%, como mujeres, con un 80,0% creen que su trabajo es el adecuado para la formación que tienen. No hay nadie que esté ocupando un puesto para el que está sobrecualificado. Esta variable es muy importante, porque indica el desajuste entre cualificación y experiencia profesional, y el puesto de trabajo desarrollado. Es sorprendente el resultado de que las mujeres tengan un mayor nivel de conformidad que los hombres con respecto a sus puestos, se entiende que no es

una meta laboral para ellas ocupar puestos directos, ya que como se ha estudiado, no los ocupan.

#### 4.5. EVOLUCIÓN PROFESIONAL

Se va a analizar en este epígrafe la evolución profesional de los hombres y mujeres. El avance conseguido más importante en la sociedad es la incorporación de la mujer al mundo laboral, aunque como hemos estudiado en los apartados anteriores, quedan limitadas con la segregación laboral.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con la evolución profesional. En la Tabla 28 se podemos apreciar que en la muestra analizada tanto hombres como mujeres presentan un grado de satisfacción laboral medio, puesto que las 4 variables analizadas superan los 4 puntos, en algunos casos llegando incluso a 5 puntos.

Comparando ambos sexos, las mujeres están más satisfechas con el éxito conseguido en su carrera y con los objetivos de salario/ ingresos obtenidos. Y los hombres están más satisfechos con la formación que les ofrecen en sus organizaciones para realizar bien su trabajo. Sin embargo, en la consecución de sus objetivos de desarrollo y promoción, tanto hombres como mujeres podrían mejorar bastante.

Sería interesante relacionar las mayores posibilidades de formación que tienen los hombres con su mayor disponibilidad horaria (Tabla 26), ya que ambas favorecen un mayor desarrollo profesional y también personal en comparación con las mujeres.

Tabla 28. Satisfacción laboral

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Satisfecho/a con el éxito conseguido en su carrera profesional	4,64	5,19	1,78	2,06
Satisfecho/a con la consecución de objetivos de salario/ingresos	4,32	4,64	1,85	1,94
Satisfecho/a con la consecución de sus objetivos de desarrollo y promoción	4,77	4,71	1,80	1,92
Me ofrecen la formación necesaria para hacer bien el trabajo	5,10	4,68	1,78	2,04

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, las mujeres consideran que han alcanzado las metas que se fijaron cuando iniciaron su actividad profesional en mayor medida que los hombres (5,39 frente a 4,77). Al estar las mujeres peor posicionadas que los hombres, cabe entender que se han fijado metas más bajas. Por el contrario, presentan un grado de motivación en el trabajo ligeramente inferior.

Tabla 29. Ambición laboral

	<b>Media hombres</b>	<b>Media mujeres</b>	<b>Desv. típica hombres</b>	<b>Desv. típica mujeres</b>
Tengo ambición laboral	5,68	6,03	1,30	1,35
Mis responsabilidades familiares afectan de algún modo en mi jornada laboral	4,00	4,64	1,75	2,27
Estoy muy motivado/a en el trabajo	5,29	5,19	1,51	1,80
He alcanzado las metas que me fijé cuando inicié mi actividad profesional	4,77	5,39	1,73	1,78

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

La discriminación de género supone un obstáculo para la mujer en determinadas ramas de actividad y departamentos de una organización, específicamente en los masculinizados, a los que no pueden acceder con la misma facilidad que si fueran del sexo masculino. Estas limitaciones restringen la búsqueda de empleo incluso cuando la mujer tiene la misma cualificación, surge de este problema el término de *segregación laboral horizontal*, que implica que difícilmente va a encontrar empleo en puestos de trabajo y departamentos tradicionalmente ocupados por hombres. Los departamentos feminizados identificados en el estudio son los de prestación de servicios y administración, y los departamentos masculinizados son el de producción y comercio. En cuanto a las ocupaciones, encontramos una sobrerrepresentación femenina en administración y otros servicios, y un grupo mayoritario de hombres en comercio y hostelería, además de en agricultura, silvicultura y pesca. El hecho de que el sector de comercio y hostelería ha sido una sorpresa, pues tradicionalmente tiene mayor presencia femenina que masculina; quizás el haber hecho el estudio fuera de la época estival sea el motivo de esta situación. Las ocupaciones feminizadas tienen menores salarios con peores condiciones laborales, esto le afecta en su condición socioeconómica y ante un incremento de la familia y de la demanda de personas dependientes, es ella la que deja su trabajo porque tiene peores condiciones. Esas peores condiciones se reflejan en que un 3,5% más de mujeres tienen contratos temporales, un 12,5% más de mujeres desarrollan una jornada a tiempo parcial y un 12,2% más trabajan a jornada partida.

Las ocupaciones con más representación masculina son las fuerzas armadas y operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores. En cuanto a las ocupaciones feminizadas destacan las empleadas de tipo administrativo y trabajadoras de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio (Tabla 9).

Esta situación está motivada, principalmente, por el conjunto de valores sociales que están basados en el patriarcado, que incluyen las creencias de que a las mujeres les afectan sus circunstancias familiares en el trabajo. Como se ha podido analizar, es al revés, es la dedicación al trabajo y el estrés del mismo, los que afectan a la vida personal y familiar de las mujeres, y repercuten directamente en su actividad profesional.

Por otro lado, nos encontramos con la *segregación laboral vertical* que implica una reducida presencia de mujeres que ocupan puestos de alta dirección y toma de decisiones;

lo que crea una desigualdad e ineficiencia en la distribución de los trabajadores en las diferentes categorías ocupacionales. Además de producirse un mal reparto de los recursos, hay una infrarrepresentación de las mujeres en puestos directivos, un 75,8% de los hombres son directivos frente a un 24,2% de mujeres, la variación es del 51,6%. Se genera así una discriminación salarial por no poder ocupar la mujer puestos altos en las organizaciones. Consecuentemente su poder negociador en el trabajo doméstico disminuye y se dificulta la incorporación de la corresponsabilidad en la familia, dedicándole la mujer más tiempo al cuidado de los hijos/as, de personas dependientes y del hogar. Pese a la desigualdad, las mujeres se sienten más comprometidas con la organización a la que pertenecen que los hombres.

La brecha salarial y la segregación laboral vertical han motivado el *techo de cristal*. Un concepto que solo afecta al sector femenino, y cada vez es más conocido. Consiste en las barreras que se encuentran las mujeres cualificadas y capacitadas para acceder a los puestos estratégicos de las organizaciones, al verse la promoción laboral influenciada por los estereotipos y el género. Así, la trayectoria profesional de ellas queda limitada.

Esta discriminación viene motivada por la asignación de las responsabilidades familiares a las mujeres, atribuidas por la sociedad. Según la encuesta, tanto los hombres como las mujeres valoran que ellas sí están condicionadas por las responsabilidades familiares, en algunas ocasiones ellas se han visto obligadas a elegir entre el trabajo y el cuidado de la familia y el hogar. En consecuencia, los hombres quedan con más disponibilidad horaria para el desarrollo de su trabajo con jornadas laborales intensivas, disponen de más tiempo para formarse, y están menos estresados, tal y como se ha analizado en apartados anteriores; lo que se traduce en la ocupación de empleos más altos en la jerarquía organizativa.

La cultura organizacional es un factor fundamental en el techo de cristal, principalmente por la necesidad de la conciliación de la vida familiar y laboral. Como se ha analizado, las empresas no valoran muy positivamente que un empleado/a comience una familia o tenga un hijo/a, y menos aún que se prolongue la baja de paternidad o maternidad.

Así mismo, para poder conciliar la vida laboral, familiar y personal es necesaria la posibilidad de organizar los tiempos, lo que se traduce en tener horarios flexibles, jornadas intensivas, flexibilidad en los cambios de turno, programas de vacaciones flexibles o permisos para ausentarte en el puesto de trabajo para el cuidado de hijos/as

enfermos/as o personas dependientes. Respecto a la movilidad, la opción de trabajar a distancia. Y en cuanto a mejorar los permisos, se puede contemplar la ampliación del permiso de paternidad o maternidad, la ampliación del permiso de lactancia, y mejoras en la reducción de jornada y en las excedencias. En la Tabla 24, se han analizado las prácticas de conciliación más utilizadas, en la que se ve que las más usadas son los programas de vacaciones flexibles y el permiso para el cuidado de hijos/as enfermos/as o personas dependientes que se tengan a cargo.

Todo lo estudiado anteriormente influye de forma directa en la evolución profesional de la mujer. Los estereotipos también influyen en los hombres pero de forma positiva ya que les supone menor corresponsabilidad con sus parejas (en tareas domésticas y cuidado de hijos y personas dependientes), lo que se traduce en una mayor proyección en la evolución de su carrera profesional.

En el momento de ser madre, la vida laboral de la mujer cambia. En este aspecto, las empresas tienen el poder para regular la flexibilidad horaria y la reducción de jornada, hasta que la mujer lo necesite y poder volver después a sus anteriores condiciones. Esto supone un arma de doble filo puesto que la dedicación de tiempo al trabajo y la posibilidad de excedencias o futuras bajas de maternidad influyen en la evolución laboral, inhibiendo los ascensos.

Según este estudio, hay una media superior de mujeres que han alcanzado las metas laborales fijadas, quizás porque tienen metas inferiores que las de los hombres, por el difícil acceso a los puestos de poder.

Tras este estudio, podemos concluir que es muy importante concienciar a la sociedad para eliminar los prejuicios y estereotipos que afectan directamente y muy negativamente a las mujeres; y facilitar el desarrollo profesional y personal en las mismas condiciones que los varones. Esto significa implantar una cultura de mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, ya que la ley 3/2007 ya lo ha impulsado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

AGUT, S. y MARTÍN, P. (2007): Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, nº 2, Vol. 25, pp. 201-214.

ALCAÑIZ, M. (2015): Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *Revista de Educación Social*, nº23, pp. 29-55.

ALDAZ, L. (2013): Segregación ocupacional e inmigración en el mercado de trabajo español. Una perspectiva de género. *Tesis doctoral*. Universidad del País Vasco.

ALDAZ, L. y EGUÍA, B. (2016): Segregación Laboral por género en España y en el País Vasco. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Vol.34-1, pp.133-154.

BARBERÁ, E. (2004): Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, pp. 37-53.

BARBERÁ, E.; RAMOS, A. (2004): Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, nº 57 (2), pp. 147-160.

BARBERÁ, E.; RAMOS, A; SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2002): Más allá del techo de cristal, diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.

BARBERÁ, E.; RAMOS, L.; y CANDELA, C. (2011): Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, nº2, Vol. 23, pp. 173-179.

BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M. y RAMOS, A. (2000): Mujeres directivas: promoción profesional en España y en el Reino Unido. *Revista del Ministerio de Trabajo y asuntos sociales*, pp. 164-167.

BARBERÁ, T.; DEMA, C.M.; ESTELLÉS, S. y DEVECE, C. (2011): La (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: segregación vertical y laboral. *XV Congreso de Ingeniería de Organización*, Cartagena.

BARBERÁ, T.; ESTELLÉS, S. y DEMA, C.M. (2009): Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, Barcelona.



BARDÓN, F.; CARDONA, A., POO, D.; GIMENO, I., GONZÁLEZ, M.L.; LÓPEZ, F.; SÁNCHEZ, P.; TRASANCOS, M. y ZAFRA, R. (2013): Guía de corresponsabilidad: la corresponsabilidad también se enseña. *Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad*.

BERBEL, S. (2012): Directivas y empresarias: Mujeres rompiendo el techo de cristal. *Aresta Mujer*, pp. 1-4.

BLANCO, M.M.; SÁNCHEZ, P. y RAMOS, F.J. (2016): Conciliación de la vida laboral y familiar en mujeres en formación ocupacional. *Revista Multidisciplinar de Investigación Educativa*, nº2, Vol.6, pp. 127-151.

BOLETÍN DE LA A.G.E (2009): *Segregación laboral de las mujeres en la industria rural: el caso de Castilla y León*.

COLOMER, C. y PEIRÓ, R. (2002): ¿Techos de cristal y escaleras resbaladizas? Desigualdad de género y estrategias de cambio en SESPAS (Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria). *Gaceta Sanitaria*, nº 16 (4), pp. 358-360.

CUADRARO, I. y MORALES, J.F. (2007): Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, nº 2, Vol. 23, pp. 183-202.

FERNÁNDEZ, F.; LÓPEZ, M.; MAEZTU, I. y MARTÍN, A. (2010): El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda época*, nº 1, pp. 231-247.

GUIL, A. (2007): Docentes e investigadores en las Universidades españolas: visibilizando techos de cristal. *Revista de Investigación Educativa*, nº1, Vol. 25, pp. 11-113.

IBÁÑEZ, M. (2008): La segregación ocupacional por sexo a examen. Características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº123, pp. 87-122.

IBÁÑEZ, M. (2010): Al otro lado de la segregación ocupacional por sexo. Hombres en ocupaciones femeninas y mujeres en ocupaciones masculinas. *Revista Internacional de Sociología*, nº 1, Vol. 68, pp. 145-164.

NICOLÁS, C.; LÓPEZ, M.; RIQUELME, P.J. (2010): La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: Teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España. *Trabajo de investigación*. Universidad de Murcia.

PALACIO, J.I. (2002): Segregación laboral y diferencias salariales por sexo en España. *Estudio sobre la economía española*.

RAMOS, A.; BARBERÁ, E. y SARRIÓ, M. (2003): Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología*, nº2, Vol. 34, pp. 267-278.

ROLDÁN, E.; LEYRA, B. y CONTRERAS, L. (2012): Segregación laboral y techo de cristal en el trabajo social: análisis del caso español. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, nº 2, Vol. XII, pp. 43-56

SARRIÓ, M.; BARBERÁ, E.; RAMOS, A. y CANDELA, C. (2002): El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, nº 17(2), pp. 167-182.

TORNS, T. (1995): Mercado de trabajo y desigualdades de género. *Cuaderno de relaciones laborales*, nº 6.

## 7. ANEXO I. ENCUESTA TECHO DE CRISTAL

1. **Edad:**

2. **Indique si es:**  Hombre  Mujer

3. **Indique su nivel de estudios:**

- Estudios primarios  Estudios secundarios  Formación profesional  
 Grado/Diplomatura  Máster  Doctorado

4. **Estado civil:**  Soltero/a  Casado/a o viviendo en pareja  Divorciado/a o separado/a  
 Viudo/a

5. **Indique si tiene hijos/as:** \_\_\_\_\_

6. **¿Cuántos hijos tiene?** \_\_\_\_\_

7. **¿Está a cargo de sus hijos? (Es decir, los atiende/cuida):** \_\_\_\_\_

8. **Tiene personas dependientes a las que atiende/cuida (excluidos hijos/as):** \_\_\_\_\_

9. **En caso de estar casado/a o vivir en pareja, indique el nivel de estudios de su pareja:**  
 Educación primaria  Educación secundaria  Formación profesional  Estudios universitarios  Máster/doctorado

10. **En caso de estar casado/a o vivir en pareja, ¿su pareja trabaja?**  
 Si  No

11. **En caso de estar casado/a o vivir en pareja, ¿cuál es el sexo de su pareja?**  
 Hombre  Mujer

12. **¿Usted trabaja?**  
 Si  No

13. **Indique si trabaja en:**

- Autónomo/a  Empresa privada  Asociación sin ánimo de lucro  Empresa pública

14. **¿Cuántos empleados tiene la organización en la que trabaja?** \_\_\_\_\_

**15. ¿Qué tipo de contrato tiene?**

- Temporal       Indefinido

**16. ¿Cuál es su jornada laboral?**

- Jornada parcial       Jornada completa

**17. ¿Su jornada laboral es?**

- Continuada       Partida

**18. ¿Trabaja en su domicilio?**

- No       En alguna ocasión       Sí

**19. En caso afirmativo, ¿cuántas horas a la semana le dedica al trabajo en su domicilio?**

\_\_\_\_\_

**20. Indique el grado de satisfacción de:**

	Total desacuerdo				Total acuerdo		
Trabajar en su domicilio	1	2	3	4	5	6	7

**21. En caso de trabajar en el sector privado, ¿en qué rama de actividad trabaja?**

- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua
- Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, industrias manufactureras diversas
- Construcción
- Comercio y hostelería
- Transporte
- Intermediación financiera y actividades inmobiliarias
- Administración
- Actividades sanitarias
- Otros servicios
- Servicios profesionales
- Industria
- Industria agroalimentaria

**22. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

	Total desacuerdo				Total acuerdo		
Mi sector/rama de actividad me permite promocionar	1	2	3	4	5	6	7
Me gustaría trabajar en otro sector/rama de actividad	1	2	3	4	5	6	7

23. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total						
	desacuerdo						acuerdo
He elegido voluntariamente la jornada laboral	1	2	3	4	5	6	7
Estoy de acuerdo con mi jornada laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mi tipo de jornada laboral me permite promocionar	1	2	3	4	5	6	7

24. Indique el número de horas al día (durante un día laboral) que por término medio	N° medio de horas día
Le dedica al trabajo doméstico (excluyendo cuidado de niños/as): cocinando, limpiando, etc.	
Le dedica al cuidado de niños/as	
Le dedica al cuidado de personas dependientes	
Familiares (ej. abuelos/as) le ayudan al cuidado de niños/as	
Le asiste servicio doméstico para tareas de limpieza o cuidado de niños, etc.	
Le dedica a su trabajo remunerado en su empresa/organización	

25. ¿Algún familiar (ej. abuelos/as le ayudan al cuidado de los niños/as)?  
 Sí     No

26. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

- Fuerzas armadas
- Dirección de la empresa
- Técnicos y Profesionales científicos e intelectuales
- Empleado de tipo administrativo
- Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio
- Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca
- Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción, y la minería, excepto los operadores de instalaciones y maquinaria
- Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores
- Trabajadores no cualificados
- Desempleado/a

**27. ¿En qué departamento trabaja?**

- Administración
- Comercial
- RRHH
- Producción
- Marketing
- Prestación de servicios

28. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total desacuerdo				Total acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Estoy satisfecho/a con mi categoría ocupacional	1	2	3	4	5	6	7
Estoy preparado/a para ocupar una categoría ocupacional superior	1	2	3	4	5	6	7

**29. ¿Considera que su trabajo es adecuado y proporcional a su cualificación y experiencia profesional?**

Mi trabajo sobrepasa mi cualificación	Mi trabajo es adecuado y proporcional a mi cualificación	Mi trabajo está por debajo de mi cualificación
---------------------------------------	--	--

**30. En su caso, ¿usted fue seleccionado/a mediante un proceso de...? :**

ETT	Promoción interna	Contratación externa	Consultora	Redes informales (familiares, conocidos...)	“Caza de talentos” de la competencia
-----	-------------------	----------------------	------------	---	--------------------------------------

31. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones:	Total desacuerdo				Total acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
En su organización, ¿influye el género en la selección de personal?	1	2	3	4	5	6	7
En su organización, ¿se siguen criterios objetivos a la hora de seleccionar al personal?	1	2	3	4	5	6	7
Para promocionar en un puesto en su organización, ¿se basan en la experiencia, desempeño y formación de las personas?	1	2	3	4	5	6	7
Para promocionar en un puesto en su organización, ¿influye el género?	1	2	3	4	5	6	7
Para promocionar en un puesto en su organización ¿influyen los estereotipos <sup>1</sup> ?	1	2	3	4	5	6	7
Para promocionar en un puesto en su organización ¿influyen los estereotipos de los superiores o futuros compañer@s?	1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup> Estereotipo: imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable, es decir, que no se puede cambiar.

32. ¿Cuántos años lleva en su puesto laboral sin promocionar? \_\_\_\_\_

33. Indique si está satisfecho con los siguientes aspectos	Total						
	desacuerdo			acuerdo			
El éxito que he conseguido en mi carrera profesional	1	2	3	4	5	6	7
La consecución de mis objetivos de salario	1	2	3	4	5	6	7
La consecución de mis objetivos de desarrollo y promoción	1	2	3	4	5	6	7
Se me ofrece la formación que necesito para hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7

34. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total						
	desacuerdo			acuerdo			
Tengo ambición laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mis responsabilidades familiares afectan de algún modo en mi jornada laboral	1	2	3	4	5	6	7
Estoy muy motivado/a en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
He alcanzado las metas que me fijé cuando inicié mi actividad profesional	1	2	3	4	5	6	7

35. Indique si su empresa valora adecuadamente los siguientes aspectos:	No valora adecuadamente							Valora adecuadamente						
	Empezar una familia o tener un hijo/a	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
Dejar el puesto de trabajo para cuidar a un hijo/a enfermo/a	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Prolongar la baja de maternidad/paternidad	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación (ej. ambos cónyuges trabajan, hijos/as...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

36. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones	Total desacuerdo							Total acuerdo						
	El estrés o los problemas del trabajo afectan con frecuencia a su familia o vida privada	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
Su trabajo le impide pasar el tiempo que le gustaría con su familia o amigos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
He tenido que dejar de hacer cosas importantes de mi casa o relacionadas con mi familia por entrar en conflicto con otras relacionadas con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

37. Indique como le afectan sus circunstancias familiares o situación personal en los siguientes aspectos:	Afectación						
	No afectan						Muchísimo
Retraso en la hora de entrada o absentismo	1	2	3	4	5	6	7
Abandono voluntario del puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Rechazo de movilidad geográfica	1	2	3	4	5	6	7
Dificultad para encontrar un trabajo adecuado	1	2	3	4	5	6	7

38. Indique el grado de:	Compromiso						
	Poco						Mucho
Compromiso con la organización	1	2	3	4	5	6	7
Buena relación con el personal que forma su organización	1	2	3	4	5	6	7

**39. Indica el sexo del director/a de su organización:**

Hombre	Mujer
--------	-------

**40. Indica el sexo de su superior en la organización:**

Hombre	Mujer
--------	-------

41. Indique las siguientes afirmaciones sobre la cultura organizacional:	Total desacuerdo							Total acuerdo						
	Los empleados tienen incentivos por productividad	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
La gerencia muestra interés por el personal	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tiene buen ambiente laboral	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Le supone una barrera de acceso la cultura organizacional	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Hay igualdad de género en el trato al personal de su empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Se ha visto obligado/a a elegir entre su actividad profesional y sus obligaciones familiares (cuidador/a del hogar, hijos/as y/o personas dependientes)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7



<b>42. Indique las siguientes afirmaciones sobre las mujeres en España:</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>Total acuerdo</b>
Están condicionadas por las responsabilidades familiares	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Tienen muchas dificultades para cambiar de residencia	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Faltan mucho al trabajo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No imponen autoridad	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Tienen dificultades para establecer relaciones interpersonales con subordinados	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No pueden realizar trabajos no habituales a su género	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Carecen de ambición profesional	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Un buen jefe debe ser un hombre	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No son competitivas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Están menos preparadas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Son incapaces de dirigir equipos de trabajadores	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Su capacidad de trabajo es baja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

<b>43. Indique su grado de acuerdo/desacuerdo si las mujeres:</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>Total acuerdo</b>
Se relacionan bien con los demás	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Son emocionales	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Son más comprensivas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Priorizan su familia	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No están comprometidas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

<b>44. Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones:</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>Total acuerdo</b>
El hecho de trabajar le permite negociar la relación del trabajo doméstico con su pareja	1 2 3 4 5 6 7	
El hecho de trabajar le permite negociar el cuidado de sus hijos/as con su pareja	1 2 3 4 5 6 7	
Su pareja desarrolla el 50% de las tareas domésticas	1 2 3 4 5 6 7	
Su pareja le dedica el 50% al cuidado de los hijos/as	1 2 3 4 5 6 7	
Considera que tiene una doble jornada en el trabajo y el hogar	1 2 3 4 5 6 7	
Su actual situación profesional le genera estrés	1 2 3 4 5 6 7	
Creo que estoy más estresado/a que mi pareja	1 2 3 4 5 6 7	
Mi situación económica me permite la contratación de ayuda externa en el hogar	1 2 3 4 5 6 7	
Mi situación profesional me permite la contratación de ayuda externa en el hogar	1 2 3 4 5 6 7	
En mi unidad familiar se entiende que el hombre es quien tiene que traer los ingresos a casa	1 2 3 4 5 6 7	
En mi unidad familiar se entiende que la mujer es la que se encarga del cuidado del hogar y de las personas dependientes	1 2 3 4 5 6 7	
En mi unidad familiar hay igualdad en el reparto de tareas y obligaciones	1 2 3 4 5 6 7	
<b>45. Indique el número de horas al día (durante un día laboral) que por término medio</b>	<b>Nº medio de horas día</b>	
Le dedica su pareja al trabajo doméstico (excluyendo cuidado de niños/as): poniendo la mesa, cocinando, comprando, poniendo lavadoras, etc.		
Le dedica su pareja al cuidado de niños/as		
Le dedica su pareja al cuidado de personas dependientes		

<b>46. ¿Qué disponibilidad tiene usted tiene disponibilidad para...? :</b>	<b>Poca disponib ilidad</b>	<b>Mucha disponi bilidad</b>
Desarrollar actividades formativas	1 2 3 4 5 6 7	
Desarrollar actividades deportivas	1 2 3 4 5 6 7	
Desarrollar actividades de ocio (estar con sus amigos y familiares, ir al cine, leer, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
Participar en actividades networking	1 2 3 4 5 6 7	
Participar en actividades relacionadas con sus hijos (AMPAS, clubs de ciclismo, fútbol...)	1 2 3 4 5 6 7	
Participar en actividades de desarrollo de su comunidad (Asociación de vecinos, fiestas...)	1 2 3 4 5 6 7	
Participar en actividades de desarrollo personal (Asociación de la mujer, ONGs, Sindicatos...)	1 2 3 4 5 6 7	
Asistir a reuniones de trabajo fuera de su horario laboral	1 2 3 4 5 6 7	
Realizar viajes de trabajo que le permitan ausentarse durante al menos una noche de su hogar	1 2 3 4 5 6 7	

<b>47. Indique si utiliza alguna de las siguientes prácticas de conciliación en la actualidad:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Reducción de jornada por encima del mínimo legal con reducción de sueldo		
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)		
Flexibilidad de turnos		
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo		
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)		
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)		
Programa de vacaciones flexible		
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal		
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal		
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la seguridad social)		
Días de vacaciones extra sin sueldo		
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes		
Trabajo desde casa en la jornada diaria (unas horas)		
Trabajo desde casa en la jornada semanal (unos días)		
Trabajo desde casa a libre disponibilidad		