



---

# **Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

## **Trabajo Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**El techo de cristal: barreras invisibles en el acceso a  
puestos directivos y de dirección**

Presentado por:

**Alicia Gallo Arregui**

Tutelado por:

**Daniel Barrientos Sánchez**

**Resumen:** el objeto principal de este trabajo es el estudio de las barreras que enfrentan las mujeres para acceder a los puestos directivos y de dirección en el mercado laboral español. Estos obstáculos han constituido el denominado techo de cristal, eje central sobre el que se articula el trabajo y que permite evidenciar unas barreras invisibles para el entorno, pero con efectos significativos para quienes las enfrentan.

Para el desarrollo de la investigación se han empleado datos cuantitativos obtenidos de fuentes estadísticas complementados con información cualitativa recopilada mediante entrevistas a mujeres que ostentan cargos directivos y de dirección.

Los resultados obtenidos apoyados en la fundamentación teórica aportada han permitido concluir que el fenómeno del techo de cristal persiste y radica en la mayor carga que asumen las mujeres acerca de las responsabilidades doméstico – familiares. Así, esta situación profundamente arraigada en patrones culturales encuentra su reflejo en las dinámicas organizacionales actuales.

**Palabras clave:** sexo, género, segregación laboral, techo de cristal.

**Abstract:** the main objective of this study is to examine the barriers women face in accessing management and executive positions in the Spanish labor market. These obstacles have formed what is known as the glass ceiling, the central theme of this study, which highlights barriers that are invisible to those around them but have a significant impact on those who face them.

Quantitative data obtained from statistical sources, supplemented with qualitative information gathered through interviews with women in management and executive positions, were used to conduct the research.

The results obtained, supported by the theoretical basis provided, have led to the conclusion that the glass ceiling phenomenon persists and is rooted in the greater burden that women assume in terms of domestic and family responsibilities. Thus, this situation, deeply rooted in cultural patterns, is reflected in current organizational dynamics.

**Keywords:** sex, gender, labor segregation, glass ceiling.

## ÍNDICE

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                                            | 4  |
| 1.1. Objetivos.....                                                              | 5  |
| 1.2. Justificación.....                                                          | 5  |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                                                           | 7  |
| 2.1. Antecedentes del concepto de género.....                                    | 7  |
| 2.2. Concepto de género .....                                                    | 8  |
| 2.3. Desigualdad de género .....                                                 | 11 |
| 2.4. División sexual del trabajo .....                                           | 12 |
| 2.5. Segregación laboral de género .....                                         | 14 |
| 2.5.1. <i>Segregación horizontal</i> .....                                       | 15 |
| 2.5.1.1. Distribución de mujeres ocupadas por sectores o ramas de actividad..... | 16 |
| 2.5.1.2. Distribución de mujeres ocupadas por grupo ocupacional.....             | 17 |
| 2.5.2. <i>Segregación vertical</i> .....                                         | 18 |
| 2.5.2.1. El suelo pegajoso .....                                                 | 18 |
| 2.5.2.2. El techo de cristal.....                                                | 19 |
| 3. METODOLOGÍA.....                                                              | 21 |
| 3.1. Objetivo de la investigación.....                                           | 21 |
| 3.2. Instrumento de investigación .....                                          | 22 |
| 3.3. Población y muestra .....                                                   | 23 |
| 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....                                                    | 26 |
| 4.1. La segregación vertical en cifras .....                                     | 26 |
| 4.2. Las barreras en la segregación.....                                         | 28 |
| 4.2.1. <i>Barreras por el formato de empresa o sector</i> .....                  | 28 |
| 4.2.2. <i>Formas de discriminación implícita y explícita.</i> .....              | 30 |
| 4.2.2.1. El cuestionamiento .....                                                | 30 |
| 4.2.2.2. Las diferencias de trato.....                                           | 30 |
| 4.2.2.3. El lenguaje empleado para dirigirse a ellas .....                       | 31 |
| 4.3. La conciliación.....                                                        | 31 |

|        |                                                          |    |
|--------|----------------------------------------------------------|----|
| 4.4.   | La dialéctica naturaleza – cultura .....                 | 35 |
| 4.5.   | Diferencias en el estilo de liderazgo .....              | 37 |
| 4.6.   | El futuro del techo de cristal.....                      | 38 |
| 4.6.1. | <i>La carga mental</i> .....                             | 39 |
| 4.6.2. | <i>La autoestima</i> .....                               | 40 |
| 4.6.3. | <i>La educación y la familia</i> .....                   | 41 |
| 4.6.4. | <i>El papel de las organizaciones</i> .....              | 42 |
| 4.6.5. | <i>Las medidas legislativas</i> .....                    | 44 |
| 5.     | CONCLUSIONES .....                                       | 45 |
| 6.     | BIBLIOGRAFÍA .....                                       | 47 |
| 7.     | ANEXOS.....                                              | 51 |
|        | Anexo I. Listado de preguntas para las entrevistas ..... | 51 |

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a pesar de los avances en materia de igualdad de género, las mujeres continúan padeciendo diferencias y discriminaciones a causa de su condición de mujer. Además, la desigualdad por razón de género se presenta tanto en distintos ámbitos y escenarios como a través de un amplio espectro de manifestaciones.

Este trabajo de fin de grado se centra en estudiar las diferencias que surgen en el mercado de trabajo en función del género de cada persona. Concretamente, en estudiar los obstáculos que se les presentan a las mujeres a la hora de acceder a los puestos directivos y de dirección, es decir, estudiar los motivos por los cuales se produce una infrarrepresentación en comparación con sus homólogos varones en tales puestos.

En este punto, es preciso realizar una matización. En este trabajo se ha querido distinguir puestos de dirección y puestos directivos dado que no son términos intercambiables. Los primeros implican capacidad de decisión estratégica y tienen mayor jerarquía y responsabilidad frente a los segundos, que poseen capacidad de decisión operativa. Por tanto, de aquí en adelante se hará alusión a los dos términos teniendo en cuenta que tienen un significado diferente.

Para el estudio será necesario acudir al concepto que enmarca este trabajo y que recoge este fenómeno: el techo de cristal. El techo de cristal “es una metáfora para identificar barreras invisibles e informales que impiden que las mujeres obtengan promociones, aumentos de sueldo y otras oportunidades de acceso a puestos de decisión” (de Castro Romero, Martín Barroso, y Santero Sánchez, 2024, p.57).

Se trata de un concepto amplio, que abarca distintos aspectos del ámbito sociolaboral, entre los que no solo está la ocupación de las posiciones de mayor poder dentro de las organizaciones, sino también otros como la retribución, el prestigio o el networking. Además, aunque en muchas ocasiones se emplee el término para referirse a una discriminación dirigida hacia las mujeres, también se puede dar en otros colectivos sociales (Palacios Gómez, 2020).

En definitiva, se denomina techo de cristal porque lejos de constituir obstáculos físicos y fáciles de identificar, son intangibles que están presentes de forma implícita en la carrera profesional de muchas mujeres. El hecho de que esta discriminación sea aparentemente invisible es lo que la hace tan difícil de erradicar.

### **1.1. Objetivos**

El objetivo principal del presente trabajo es estudiar las causas que explican la menor presencia de mujeres en los puestos de la alta dirección en el mercado de trabajo español. De este modo, se estudiará la situación actual de la mujer en el mercado de trabajo y se compararán las diferencias que surjan entre ambos sexos para los puestos de trabajo que sean de interés para el estudio. Todo ello, atendiendo no solo a información de naturaleza cuantitativa, sino cualitativa.

Por tanto, los objetivos específicos que se plantean son:

- Estudiar los datos cuantitativos sobre la situación actual de los puestos directivos en el mercado de trabajo en España.
- Analizar de manera cualitativa el techo de cristal a través de entrevistas a mujeres trabajadoras con cargos directivos.
- Explorar los factores que influyen en el acceso de las mujeres a los puestos directivos de las empresas en España.

### **1.2. Justificación**

El presente TFG se enmarca en la finalización del Grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) a través del análisis de la organización de las empresas, fijando la atención en el acceso de las mujeres a los puestos directivos y dirección. Este aspecto se puede analizar desde distintas perspectivas teóricas y analíticas: sociológica, de gestión de recursos humanos y de economía de la empresa.

Todas ellas tienen cabida a lo largo del grado de ADE en sus respectivas asignaturas. En concreto, las asignaturas de Sociología, Dirección de Recursos Humanos e Introducción a la

economía de la empresa que se enmarcan en el plan de estudios ofertado por la Universidad de Valladolid.

En lo que refiere al presente trabajo de fin de grado, la Sociología sirve de base para comprender qué comportamientos y conductas siguen las personas y cuáles son sus razones; por qué surgen ciertas dinámicas y por qué todo ello contribuye a que se den determinados fenómenos sociales. Es por ello por lo que la Sociología es una herramienta relevante y de gran utilidad para entender los motivos por los que en el entorno organizacional aparece el techo de cristal.

Una parte importante de la Dirección de Recursos Humanos se centra en los procesos de selección de personal, oportunidades de formación y promoción y la retribución de los trabajadores. Su estudio permite comprender la estructura jerárquica y de poder de las organizaciones, a qué miembros se les ofrecen oportunidades profesionales, quiénes son los que finalmente van ascendiendo en la pirámide organizacional y cuál es la retribución que corresponde a cada puesto de trabajo.

Por último, abordar la materia de Introducción a la economía de la empresa contribuye a conocer los distintos tipos de estructuras organizacionales que existen, los modelos de liderazgo se establecen, los factores que influyen en la toma de decisiones o las normativas y políticas se aplican dentro de las mismas.

En definitiva, estas tres materias son las que, entrelazándose, ayudan a comprender el fundamento de este trabajo. Los individuos se comportan de manera distinta en función del contexto en que se encuentren, adoptan el rol que les corresponde y actúan. Pero la manera de actuar se verá inevitablemente afectada por el entorno, en este caso, de las organizaciones, que, en conjunto, funcionarán a través de la influencia que tengan factores como la estructura jerárquica, los modelos de ejercer el liderazgo, las redes informales, las oportunidades profesionales, etc.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del concepto de género

El fundamento teórico para comprender la dialéctica entre el sexo y el género empieza a tener cabida cuando algunos autores como Nietzsche, Freud o Marx comienzan a cuestionar si el actuar del ser humano se lleva a cabo por este de manera racional y libre o, si, por el contrario, su conducta está motivada, en parte, por algo extrínseco a él. A este fenómeno se le ha denominado “la hermeneútica de la sospecha” (Puleo, 2013).

Así, en relación con la construcción del concepto de género, se plantea la sospecha de que, si lo que se considera “natural” en la distribución de roles a hombres y mujeres, podría ser en realidad, una construcción social androcéntrica.

Durante los siglos XVII y XVIII empieza a haber debates sobre qué es lo natural en los hombres y en las mujeres, al tiempo que se iban erigiendo en la sociedad los principios de la nueva forma de organización política; la democracia (Puleo, 2013). En este contexto, autores como Rousseau ya hacían distinciones entre hombres y mujeres basándose en aspectos biológicos, sexuales. El hecho de que la mujer, por naturaleza biológica, es capaz de reproducir la especie humana gracias a su aparato reproductor, justificaba el papel que debía desempeñar fuera del ámbito de la política. Ámbito que correspondía al hombre por naturaleza, haciendo que ella quedase relegada al ámbito doméstico - familiar y supeditada al hombre. En palabras de Rousseau:

Toda la educación de las mujeres debe referirse a los hombres. Agradarles, serles útiles, hacerse amar y honrar por ellos, educar los de jóvenes, cuidarlos de adultos, aconsejarlos, consolarlos, hacerles la vida agradable y dulce: he ahí los deberes de las mujeres en todo tiempo, y lo que debe enseñárseles desde su infancia (Rousseau, 1998, en Puleo, 2013, p.4)

Más adelante, en la época ilustrada, otra corriente se opuso a estas teorías biologicistas sobre la diferencia sexual y se centró en la educación como instrumento para mejorar la sociedad. En este punto se alzaron las voces de mujeres como Madame d’Espinay, quien habló de que es la propia sociedad la que erige las costumbres y los cuerpos u Olimpia de

Gouges, quien reclamó los derechos de la mujer y de la ciudadana y puso de manifiesto la falta de libertad de las mujeres en comparación con los hombres (Puleo, 2013).

De este modo, argumentos defendidos por autores como Rosseau, permitieron sentar las bases de ideológicas de una distribución de funciones diferenciada por el sexo, al presentar como “naturales” ciertas capacidades vinculadas a lo masculino y otras a lo femenino. Esta naturalización legitimó que los hombres ocuparan los espacios de poder y decisión, relegando a las mujeres al ámbito doméstico. Estas ideas, aunque formuladas en contextos históricos pasados, han dejado un legado estructural que aún hoy tiene cabida en la sociedad.

## **2.2. Concepto de género**

Retomando la idea de que en los comportamientos y actitudes cotidianos, aparentemente libres por decisión del individuo, hay una fuerza ajena al ser humano que le dirige a disponerse de una manera u otra, Simone de Beauvoir publicó en 1949 «El Segundo Sexo» (de Beauvoir, 2017) lo que más adelante constituirían las bases del concepto de género.

Lo que expuso en su obra es que aquello que caracteriza, por un lado, a las mujeres, es decir, “lo femenino” y por otro, a los hombres “lo masculino”, no es fruto de la biología y del sexo de cada uno, sino de un proceso social (Maquieira, 2001, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017). De ahí, que en una de sus frases más célebres aludiese a que la condición de mujer no es innata, sino que es resultado de las influencias sociales y culturales (de Beauvoir, 2017). Así, en el desarrollo de una mujer, la feminidad la viene construyendo la sociedad desde tiempos inmemorables y son aprehendidos y difundidos por la misma, dando lugar a patrones de conducta, actitudes, etc.

Esta idea, aunque aparentemente solo se refiera a la mujer, se puede hacer extensible a los hombres y a su masculinidad.

Sin embargo, en su obra no mencionó la palabra género en sí misma. De hecho, esta palabra apareció en los años 50 cuando John Money la empleó para poder describir los casos de

hermafroditismo. Más tarde, Robert Stoller utilizó el término para diferenciar los casos de transexualidad mediante la expresión “gender identity” (Stoller, 1968, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017).

Dado que la infravaloración de las mujeres respecto a los hombres se había defendido en el pasado apoyándose en las leyes de la naturaleza, en los 70 un grupo de mujeres estadounidenses elaboró una obra donde se ahondaba en la subordinación de las mujeres basándose en la división sexual del trabajo. Michelle Rosaldo, Nancy Chodorow y Sherry Ortner, partiendo del pensamiento de Simone de Beauvoir, defendieron que la personalidad femenina y la masculina son obra de la socialización y no de la genética (Rosaldo, Chodorow y Ortner, 1974, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017) y que, además, existe una homología entre mujer/hombre, naturaleza/cultura y doméstico/público. Es decir, criticaban la idea de que la mujer, por sus características naturales reproductivas debiera desarrollar su vida por y para la esfera doméstica; mientras que el hombre, no pudiendo ocupar esa función, debiera desarrollarse en el ámbito de la cultura dado que alguien debía organizar la vida en sociedad.

Esta distribución de funciones ha permitido justificar la subordinación de la mujer al hombre al atribuir un valor superior a la cultura frente a la naturaleza, lo que ha contribuido a establecer relaciones desiguales de poder.

Así, surge lo que Rubin identificó como el sistema sexo/género, un sistema que “establece normas sociales, prácticas cotidianas y representaciones, incluida la división sexual del trabajo y las identidades subjetivas” (Rubin, 1986, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017, p.13) e indica que sexo y género, aun relacionados, no son conceptos intercambiables entre sí.

Al integrar la división sexual del trabajo en su propuesta del sistema sexo/género, Rubin evidencia cómo las normas y estructuras sociales determinan una distribución diferenciada de tareas y funciones en el mercado de trabajo, consolidando las desigualdades en el acceso y la valoración de los distintos espacios del mercado laboral.

Más adelante, Joan W. Scott continuaría con la distinción de estos dos conceptos y definiendo el género como un “elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen a los sexos y el género como una forma primaria de relaciones significantes de poder” (Scott, 1996, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017, p.16). Asimismo, la autora llegó a definir lo que para ella serían los 4 ámbitos en los que actúa el género: en los símbolos culturales; en los conceptos normativos; en los sistemas de parentesco y familia que constituyen la microestructura y en la economía, educación y la política que constituyen la macroestructura; en la identidad subjetiva historizada (Scott, 1996, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017). Pero, además, hizo un apunte importante indicando que, si bien el género es creado por la política, el género a su vez construye la política.

En el siglo actual, está abierto un controvertido debate sobre las identidades de género. En este contexto, Judith Butler aboga por un cambio en la noción de género. La idea que quiere transmitir es que este concepto está sujeto al cambio, dado que como se viene mencionando, no es otra cosa que una construcción social (Butler, 2006, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017). Por ello, por ser obra del individuo y de las relaciones sociales, está sujeto a los mismos cambios que se producen al interno de la sociedad.

En suma, el concepto de género, puede definirse como un constructo social que asigna una serie de características diferenciadoras para cada uno de los sexos. Así, los atributos femeninos corresponden a la mujer y los masculinos al hombre. Sin embargo, cada cultura marca cuáles se atribuyen a uno u otro sexo y así se definen las relaciones sociales y de poder.

### 2.3. Desigualdad de género

Al hablar de desigualdad de género, se debe tener en cuenta que no se está haciendo referencia a una simple diferenciación. La desigualdad, en el ámbito que se quiera considerar, lleva implícita una falta de equidad.

Esta desigualdad surge una vez que los individuos interiorizan la noción del género, asentándose en la sociedad hasta convertirse en un problema estructural.

Para descubrir la razón por la cual esta desigualdad permanece con el paso del tiempo, resulta imprescindible hacer referencia al pensamiento de Pierre Bourdieu y a las ideas que recoge en su obra *La dominación masculina* (Bourdieu, 2000, en Maldonado Gómez, 2003).

Bourdieu entiende que la dominación masculina surge porque quienes crean las estructuras de dominación son los hombres, a partir de lo que se debe concebir como masculino y femenino. Esto, además, debe ser percibido y asumido tanto por los hombres como por las mujeres y cada uno actuará conforme a lo interiorizado, dado que es “lo natural” de cada sexo.

Para explicar este fenómeno, Bourdieu alude al concepto del *habitus*; un sistema de percepción, apreciación y reproducción de las prácticas que expresa la posición social que le corresponde a cada agente en la sociedad (Bourdieu, 1987, en Castón Boyer, 2024). Así es como se forman los estereotipos, entendidos como ideas simplificadas, generalizadas y generalizadoras sobre un determinado grupo. Ideas que permiten el mantenimiento de las relaciones de poder y la legitimación de las desigualdades.

Abandonar el *habitus*, dejar de formar parte de ese complejo sistema, no resulta un proceso sencillo puesto que mujeres y hombres, en el momento en que adoptan esas estructuras dadas, conciben la realidad de acuerdo a estas y, en consecuencia, no actúan totalmente libres. Además, al enfocarse sobre toda realidad y todo ámbito, la subordinación de la mujer se perpetúa en instituciones que, a lo largo de la historia, han tenido un fuerte peso en la sociedad por su capacidad para mantener el orden social. Entre ellas, la familia, la Iglesia, la Escuela o el Estado (Bourdieu, 2000, en Maldonado Gómez, 2003)

Estas estructuras, por tanto, no excluyen el ámbito del trabajo. De hecho, es de este modo como se reproducen, a través de la división sexual del trabajo.

#### **2.4. División sexual del trabajo**

La división sexual del trabajo reproduce las estructuras sociales porque, de acuerdo con la socióloga Danièle Kergoat desde el pensamiento del feminismo materialista francés, plantea:

La división sexual del trabajo es la forma de división del trabajo social que se desprende de las relaciones sociales de sexo, histórica y socialmente modulada. Tiene como característica la asignación prioritaria de los hombres a la esfera productiva y de las mujeres a la esfera reproductiva, así como, simultáneamente, la captación por parte de los hombres de las funciones con fuerte valor social agregado (políticas, religiosas, militares, etc.) (Kergoat, 2002, en Estermann, 2021, p. 33).

De esta definición se desprenden dos ideas: la primera es que hay un trabajo de hombres y un trabajo de mujeres, y la segunda, que el primero de ellos tiene un valor superior al segundo que además está apoyado por diversas instituciones de poder.

El trabajo de las mujeres es la reproducción, mientras que el de los hombres es la producción. Sin embargo, producción y reproducción no son dispares, sino que existe una estrecha conexión entre ellos. Hasta tal punto que para que se dé uno, es necesario que se dé el otro previamente. Es decir, para que pueda darse un trabajo productivo, necesariamente tiene que haber un trabajo reproductivo que consienta la reproducción de la fuerza de trabajo (Benería, 2021). El conflicto surge cuando por la capacidad reproductora que poseen las mujeres, se asume que les corresponde toda actividad relativa a cuidado de los hijos y del entorno familiar. Esto dificulta su inserción en la esfera productiva que, a diferencia de la reproductiva, está remunerada y permite el acceso a otros recursos.

La división sexual del trabajo, aunque ha estado presente siempre, se ha manifestado de diferentes formas en cada sociedad y en cada momento histórico. Lo cual apoya la idea de

que la división sexual del trabajo, el género y las desigualdades derivadas por razón del mismo están sujetas a las transformaciones de la sociedad porque son fruto de su invención. A pesar de ello, la división sexual del trabajo como factor generador de conflicto y no como factor natural de la especie humana, empieza a ser discutido en el periodo de la industrialización con autores como Marx y Engels (Torns Martín, 1995).

Ambos reconocían la existencia de una desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito familiar. Concretamente Engels, defendía la idea de que la emancipación de la mujer solo se conseguiría por medio de la supresión de la propiedad privada y de las clases sociales, pero su explicación se limitaba a esa idea y tampoco consideraba tal división como opresiva (Benería, 2021).

Por tanto, decir que la división sexual del trabajo se limita a la idea de que las mujeres han sido excluidas del ámbito productivo porque por naturaleza tienen su principal misión en el ámbito reproductivo, supondría no tener en cuenta todo un entramado de factores ideológicos, sociales, políticos y económicos que han consentido la subordinación de la mujer al trabajo reproductivo.

De este modo, Benería (2021) apunta a diversos factores explicativos de la división sexual del trabajo y la subordinación de la mujer. Entre ellos, destaca el control que se ha ejercido sobre la actividad reproductora de la mujer tanto en el plano privado como en el público.

Por un lado, en el nivel privado, el origen se encuentra en la familia y se manifiesta a través del conjunto de costumbres, tradiciones y otras formas de interacción social dentro de la sociedad civil donde se pueden insertar las ideologías y las creencias. Todo ello se apoya en instituciones como los sistemas de herencia, la religión, los medios de comunicación y la propia familia.

Por otro lado, en el nivel público, surge una relación de influencia recíproca entre el Estado, el conjunto de instituciones que velan por el orden y el poder político y la propia sociedad civil, dado que es el primero el que ejerce el poder en representación de la segunda y el que la regula.

Su papel en los procesos relacionados con la reproducción ha adquirido mayor relevancia con el tiempo, especialmente debido a que el control de la población ha pasado a ser una cuestión clave en el desarrollo económico y social (Benería, 2021).

Así, es a través de la familia como se perpetúa la situación de subordinación de la mujer en la esfera privada y en la que se va forjando el esquema prototípico de mujer, esposa y madre, atribuyéndole las características de “ángel del hogar, un ser doméstico, delicado, dependiente de la protección de un padre o un marido (McDougall, 1984, en Royo Prieto, 2010, p.2)” “que se considera, además, como ser asexual, siendo su impulso a la maternidad análogo al impulso sexual del varón (Royo Prieto, 2010, p.2).”

Benería (2021) también hace un apunte importante cuando alude al factor económico. La reproducción influye en este sentido desde el momento en que para que se siga manteniendo un sistema económico es necesario que haya, por un lado, una fuerza de trabajo suficiente para funcionar la producción y por otro, un conjunto de sujetos que tengan el control de esa producción. Estos se corresponden con lo que la autora identificó como reproducción de la fuerza de trabajo y reproducción social.

Este papel que le ha venido impuesto a la mujer, no solo la ha dejado al margen de las esferas de poder, sino que ha provocado que sea dependiente de un sistema que ha desprestigiado el trabajo doméstico hasta considerarlo un “no-trabajo”, en detrimento del productivo que “adquiere una posición central en el orden social y en la identidad de la mayoría de los varones, a la vez que el lugar en el que trabajan se convierte en el ámbito más relevante para la integración social” (Royo Prieto, 2010, p.2).

## **2.5. Segregación laboral de género**

La segregación laboral, desde una perspectiva de género, alude a las diferentes ocupaciones que mujeres y hombres ostentan en el mercado laboral, ya sea por el sector en que operan,

o por el cargo que ocupan (Barberá et al., 2011). Esta segregación, se puede desglosar, por tanto, en dos modalidades; la segregación horizontal y la vertical.

#### *2.5.1. Segregación horizontal*

Se puede definir la segregación horizontal como “la diferente sobrerrepresentación de mujeres y hombres en determinados sectores económicos y categorías profesionales” (Martínez León y Marengo, 2021, p.4).

Esta segregación es consecuencia de la división sexual del trabajo y de los prejuicios de género que permanecen vigentes en relación con las capacidades que poseen hombres y mujeres al llevar a cabo unas tareas concretas o ejercer determinadas profesiones.

En este sentido, la influencia de los estereotipos en la ocupación de puestos de trabajo por parte de ambos sexos ha sido tratada por las teorías feministas o sociosexuales para explicar el fenómeno (Roldán-García et al., 2012, en Martínez León y Marengo, 2021). Mientras, por medio de otras teorías como la corriente neoclásica del capital humano, se ha argumentado que una menor dedicación a la educación por parte de las mujeres, debido a su papel en el seno familiar, habría favorecido una participación discontinua en el mercado de trabajo (Nicolás Martínez et al., 2009; Ibáñez Pascual y Vicente, 2020, en Martínez León y Marengo, 2021). En esta línea, las teorías de la segmentación del mercado de trabajo apoyarían lo anterior al incidir en que aquellos empleos que se remuneran mejor, necesitan de mayor estabilidad, experiencia y preparación. Características que, las mujeres, al tener que compatibilizar trabajo y familia, ostentarían en menor medida (Odriozola y Peña, 2016; Ibáñez Pascual y Vicente, 2020, en Martínez León y Marengo, 2021).

La entrada masiva de las mujeres al mercado de trabajo español tuvo un gran impulso a partir de la crisis de 2008. En 2011 más de medio millón de mujeres se incorporaron a este mercado (Ibáñez y Vicente, 2020). A pesar de este avance, la segregación por género sigue siendo una realidad persistente que ha permanecido prácticamente inalterada (Ibáñez,

García Mingo y Aguado, 2022). Una realidad que queda reflejada al observar las cifras de ocupación por ramas de actividad y por grupo ocupacional.

#### 2.5.1.1. Distribución de mujeres ocupadas por sectores o ramas de actividad

En el 2021 en España, el 70,5% del total de mujeres ocupadas se encontraba en sectores de actividad tradicionalmente feminizados: el 33,2% en la Administración Pública o servicios públicos como educación, sanidad, servicios sociales y defensa; en comercio y hostelería el 24,5 % y en trabajos domésticos y diversos servicios, el 10,5%.

Asimismo, la tasa de feminización se ha ido incrementando. En el periodo del 2001 al 2011 se situó en el 44,9%; del 2011 al 2019 en el 45,7% y a finales del año 2021 esta tasa alcanzaba el 46,1% (Ibáñez, García Mingo y Aguado, 2022).

Sin embargo, en las actividades que tradicionalmente han desempeñado los hombres, es decir, actividades masculinizadas, las mujeres apenas han aumentado su presencia. Entre estas se encuentran: la información y comunicaciones, las actividades relacionadas con suministros (agua, electricidad, gas, etc.), la industria manufacturera, las actividades del sector primario, el transporte y almacenamiento, las industrias extractivas y la construcción. La tasa de feminización en estas no sobrepasaba el 30% en el año 2019, salvo en Información y comunicaciones, donde se alcanzaba el 30,7%. Sin embargo, del 2011 al 2019 ese porcentaje ha disminuido (Ibáñez, García Mingo y Aguado, 2022).

En España, solo un 17,5 % de las mujeres ocupadas en el año 2023 tendría formación STEM, un término que engloba los estudios de ciencias de la vida, tecnología, ingeniería y matemáticas. De estos, el porcentaje mayor de mujeres egresadas en la universidad corresponde a las ciencias de la vida, mientras que las mayores diferencias se concentran en la informática, donde la representación de las mujeres supone el 14%, seguida de las ingenierías, con un 28,7 % (ONTSI, 2025).

#### 2.5.1.2. Distribución de mujeres ocupadas por grupo ocupacional

Cuando se atiende a la distribución de mujeres ocupadas por grupo ocupacional, la tendencia es similar a la anterior. Los aspectos más destacables en el periodo 2011-2019, son el aumento de la tasa de feminización para el grupo de empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina (del 65,1% al 66,7%) dentro de los grupos feminizados; los técnicos y profesionales científicos e intelectuales (del 37,9% al 38,2%) dentro del grupo mixto con feminización relativa; y, dentro de los grupos masculinizados, destaca el incremento de la tasa en directores y gerentes. Esta tasa pasa del casi 30% al 33,2%, pero en la distribución de mujeres ocupadas, este porcentaje pasa del 3,3 al 2,9 (Ibáñez, García Mingo y Aguado, 2022).

El incremento de la tasa de feminización en directores y gerentes significa que, dentro de ese grupo ocupacional, hay proporcionalmente más mujeres que antes respecto al total de personas en ese puesto, lo que indicaría que las mujeres están logrando una mayor representación relativa en dichos puestos. No obstante, la disminución del porcentaje de distribución de ocupadas en los mismos, supondría que, del total de mujeres trabajadoras, una proporción menor se encontraría en dirección y gerencia, de manera que serían otras ocupaciones las que absorbiesen un mayor número de mujeres.

Las actividades y grupos ocupacionales protagonizados por las mujeres terminan por incidir en su capacidad económica, ya que los trabajos femeninos son los que menos remuneración perciben y a los que más se asocia el empleo a tiempo parcial (Ibáñez y Vicente, 2020) así como en las oportunidades para recibir formación, promocionarse y ascender. Este último apunte es relevante en las categorías de dirección y puestos ejecutivos, dado que no permite que ellas puedan formar parte del entorno en el que se toman las decisiones importantes y donde se concentran las esferas de poder. Por lo que, además de construirse una segregación en sentido horizontal, aparece otro obstáculo en la trayectoria profesional de las mujeres; la segregación vertical.

### *2.5.2. Segregación vertical*

Analizar los puestos que ocupan las mujeres en las organizaciones, permite tener una idea de la participación y el poder de las mujeres dentro del entorno en que trabajan.

Ante la dificultad de que las mujeres ocupen puestos en la alta dirección o que les permita participar de forma activa en la organización, se pueden mencionar dos fenómenos: el suelo pegajoso y el techo de cristal.

#### *2.5.2.1. El suelo pegajoso*

Esta metáfora se emplea para describir aquella situación en la cual las mujeres, en vez de protagonizar un proceso de movilidad ascendente durante su carrera profesional, a medida que van adquiriendo más formación y experiencia, protagonizan en su lugar un estancamiento, es decir, una situación de inmovilidad e incluso de movilidad descendente. Esta problemática es el resultado de la división sexual del trabajo y de la segregación laboral por razón de género.

El suelo pegajoso ilustraría cómo las mujeres acaban concentrándose en mayor medida y, como se ha reflejado en un apartado previo, en sectores y ocupaciones feminizadas, caracterizados por tener menor prestigio, baja cualificación, baja remuneración, tiempo parcial y discontinuidad (Carrasquer Oto, y Zawadsky Martínez-Portillo, 2023), manifestándose el fenómeno de la segregación horizontal.

Asimismo, lo anterior acaba por incidir en las posibilidades de promoción de las mujeres, dificultando su acceso a puestos de la alta jerarquía organizativa, produciéndose una segregación en sentido vertical.

De este modo, se revela cómo las mujeres, antes de presentar dificultades para ascender a puestos de mayor responsabilidad, barreras que constituirían en sí mismas el techo de cristal, “tienden a permanecer pegadas al suelo sin alcanzar a estar en situación de sufrir el

«techo de cristal»” (Harlan y Berheide, 1994, en Carrasquer Oto y Zawadsky Martínez-Portillo, 2023, p.2).

#### 2.5.2.2. El techo de cristal

Este término fue acuñado por primera vez en 1978 por Marilyn Loden, consultora y escritora estadounidense (BBC News Mundo, 2017) para referirse a las barreras “invisibles” que se les presentaban a las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo.

Estas barreras se han clasificado en externas e internas. Las barreras externas tienen que ver con aspectos socioculturales y organizacionales. Las barreras internas se refieren a los límites que las propias mujeres pueden ponerse tras haber asumido la identidad de género pautada por el sistema patriarcal (Barberá Ribera, Estellés Miguel, y Dema Pérez, 2009).

En este punto, resulta importante destacar que las diferencias que separan a un sexo de otro subyacen en el constructo social del género. Por lo tanto, mientras no se tomen medidas que eviten catalogar a las personas en función de este y no conforme a su formación, aptitudes o experiencia, seguirá existiendo entre hombres y mujeres una barrera inquebrantable.

Las barreras externas surgen como consecuencia de un desigual reparto del poder entre mujeres y hombres debido a la existencia de los roles de género implantados en la sociedad, que tradicionalmente han otorgado un papel protagonista al hombre constituyendo una visión antropocéntrica de la misma. De este modo, se puede observar en la cultura organizacional el predominio de los valores masculinos en detrimento de los femeninos en diversos escenarios:

En la selección de personal, el perfil de directivo parece no cuadrar con los rasgos culturalmente asociados a las mujeres, con independencia del nivel de formación o experiencia que posean. Aun cuando la formación de estas es superior al de los hombres (Ibáñez Pascual y Vicente, 2020, en Martínez León y Marengo, 2021).

Respecto a los estilos de liderazgo, tradicionalmente el prototipo de líder viene asociado con atributos masculinos, pues “ser independiente, activo, agresivo y tener buen control emocional se consideraban rasgos idóneos para liderar un grupo” (Barberá Heredia y Ramos López, 2004, p.5). De ahí también el surgimiento del “Think male - Think manager” (Schein y Davidson ,1993, en Martínez León y Marengo, 2021, p.6). En cambio, a las mujeres se las asocia con rasgos como “agradables, serviciales, empáticas, cooperativas y preocupadas por los otros” (Barberá Ribera, Estellés Miguel, Dema Pérez, 2009, p.7) que no se han vinculado con el liderazgo.

La conservación de esta visión del liderazgo, no solo impide el acceso de la mujer a la alta dirección, sino que devalúa el potencial de las mujeres, desaprovechando parte del capital humano que pertenece a la organización y refuerza la idea de que el líder ideal debe corresponderse con los atributos masculinos.

En línea con los dos puntos anteriores, en las empresas surgen redes informales (networks) en las que, en muchas ocasiones, no se incluyen a las mujeres. Estas redes son importantes porque en ellas se crean relaciones de confianza e intercambios de información que resultan esenciales para la organización. Las mujeres, al quedarse excluidas, dejan de tener acceso al portal de oportunidades, entre ellas la formación y mentorización.

Otra de las barreras la constituiría la falta de medidas que favorezcan la conciliación. La compatibilidad entre la vida laboral y personal continúa siendo un elemento que influye de manera desigual en la participación de mujeres y hombres en el ámbito profesional (Torns y Recio, 2012, en Segovia Saiz, Briones Vozmediano, Tomás Mateos, González María, y Gea Sánchez, 2023).

Respecto de las barreras internas, podría decirse que están centradas en el concepto del *habitus* (Bourdieu, 1987, en Castón Boyer, 2024) ya descrito. La idea principal es que, desde la infancia, se inculca una identidad de género que condiciona la socialización y las relaciones de poder, lo que acaba teniendo su reflejo en el espacio organizacional, como en muchos otros ámbitos de la vida. Por eso, no es de extrañar que “la identidad profesional

esté profundamente marcada por la dimensión de género” (Bonilla y Martínez, 1992, en Barberá Ribera, Estellés Miguel, Dema Pérez 2009).

En definitiva, pese a las diferentes características que se puedan atribuir a unas y otras barreras, ambas tipologías tienen como punto de partida los procesos a través de los cuales los individuos perciben la realidad, conforme a unas estructuras dadas y que constituyen el concepto del *habitus* (Bourdieu, 1987, en Castón Boyer, 2024). A partir de su recepción, las dinámicas de socialización vienen marcadas por un elemento diferenciador; el género.

Por ello, solo a través de la propia conciencia de que la sociedad reproduce ideas, creencias y valores que fomentan la desigualdad de género, así como la implementación las medidas oportunas para resolverlo, se podrá comenzar a eliminar este tipo de injusticias.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Objetivo de la investigación**

El propósito de este estudio es examinar los factores que explican la menor presencia de las mujeres en cargos directivos y de dirección dentro del mercado laboral español. Para ello, se estudiará la situación actual de la mujer en relación con los puestos que son de interés para la investigación. La investigación empleará datos cuantitativos procedentes de estadísticas diversas fuentes y cualitativos procedentes de las entrevistas realizadas como trabajo de campo en este TFG. De esta manera, se obtiene una visión más integral sobre los obstáculos y las oportunidades que se les presentan a las mujeres en sus trayectorias hacia los puestos directivos y de dirección.

Los objetivos específicos marcados para el estudio consisten en examinar la información estadística sobre la distribución actual de los cargos directivos y de dirección del mercado de trabajo español, así como llevar a cabo un estudio cualitativo sobre el concepto del techo de cristal, mediante entrevistas con mujeres que ocupan puestos de liderazgo y, por último, identificar los elementos que afectan a la posibilidad de que las mujeres accedan a posiciones directivas en las empresas españolas.

### **3.2. Instrumento de investigación**

El instrumento empleado para llevar a cabo la investigación ha sido la entrevista semiestructurada. La mayoría de las entrevistas se han realizado de manera presencial y una minoría por escrito través del envío de la entrevista por correo electrónico debido a la escasa disponibilidad horaria de las participantes a pesar de su buena voluntad. En este sentido, sirva este apartado y estas palabras como agradecimiento a todas las mujeres que han participado en el TFG por su buena disposición y por toda la información que han facilitado para que este trabajo se pudiera llevar a cabo.

Las preguntas realizadas durante la entrevista se organizaron en distintos bloques temáticos que se exponen a continuación, si bien la entrevista completa se puede consultar en el Anexo I.

El primero de ellos abarca aspectos sociodemográficos. Estas cuestiones están orientadas a obtener información sobre su trayectoria profesional hasta alcanzar el puesto de liderazgo que ocupa y sobre su percepción de equilibrio entre su vida laboral y familiar.

El segundo de los bloques trata las expectativas laborales, es decir, cuestiones que tienen como objetivo averiguar las diferencias en cuanto a oportunidades en el mercado de trabajo y la percepción que tienen las mujeres sobre sus aspiraciones laborales.

En el tercer bloque de preguntas se tratan los estereotipos. Se quiere estudiar la influencia que pueden tener para que las mujeres ocupen cargos directivos o de dirección.

El cuarto bloque se centra en estudiar las desigualdades existentes en el entorno laboral de las mujeres entrevistadas. El objetivo es ver cómo algunos aspectos, tal y como la proporción de hombres y mujeres trabajando, las dinámicas de trato que se dan, el reparto del poder y el interés de la organización por establecer igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, guardan relación con una mayor o menor presencia de las mujeres en puestos directivos y qué efectos puede producir todo ello en las futuras generaciones de mujeres.

El quinto bloque indaga sobre el futuro del liderazgo femenino mediante el planteamiento de las posibles medidas a tomar, la visibilidad y el reconocimiento de las mujeres que ocupan puestos directivos, los rasgos propios que han podido intervenir para acceder a los mismos y la permanencia del techo de cristal.

### **3.3. Población y muestra**

La población a la que se dirige la investigación la constituyen mujeres que ocupen actualmente cargos directivos en organizaciones distintas que se encuentren ubicadas en la ciudad de Valladolid.

Respecto a la muestra analizada, se han seleccionado 7 mujeres que ocupan puestos directivos o de dirección en diferentes organizaciones (empresas privadas, fundaciones y confederaciones) en la ciudad de Valladolid.

La selección se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el acceso que se ha tenido a las mismas; su experiencia laboral, es decir, el tiempo que llevan participando en el mercado de trabajo; el puesto que ocupan; el sector y las características de la organización para poder recoger información de distintos perfiles de mujeres; y su disponibilidad a participar en esta investigación.

A continuación, se detallan las características de las mujeres entrevistadas:

#### **Entrevista 1:**

Mujer que en la actualidad es directora de personal en una sociedad de garantía recíproca cuyos servicios centrales se encuentran en Valladolid.

Es una empresa de mediano tamaño ubicada en el sector financiero.

Antes de incorporarse a la empresa actual, trabajó en otras empresas de gran tamaño por periodos de tiempo cortos y en otras de tamaño más reducido, también por periodos cortos.

Tiene 43 años y desde los 35 afirma haber asumido tareas de responsabilidad, pero el puesto como directora de personal lo ocupó hace 3 años.

Tiene hijos.

La entrevista se realizó presencialmente.

#### Entrevista 2:

Mujer que dirige una empresa familiar con aproximadamente 25 trabajadores y 67 años de antigüedad.

Previamente a su incorporación en la empresa familiar, estuvo un breve periodo en otra empresa de pequeño tamaño que le sirvió para adquirir experiencia.

Tomó la dirección de la empresa a inicios de los años 2000 y, en la actualidad, también participan en la toma de decisiones principales de la empresa sus dos hijos (una mujer y un hombre).

El sector al que pertenece la empresa es el industrial y cuentan con clientes a nivel nacional e internacional.

Esta entrevista se realizó de manera presencial.

#### Entrevista 3:

Mujer que ocupa un puesto de dirección en una confederación desde hace aproximadamente dos años. Anteriormente, había ocupado puestos directivos de diversa índole en otras empresas privadas.

Se trata de una organización con presencia nacional desde hace casi 5 décadas y cuya junta directiva está compuesta por 14 personas, de las que 3 son mujeres y 11 son hombres.

Tiene hijos.

La entrevista se llevó a cabo de manera presencial.

#### Entrevista 4:

Mujer directora de una fundación desde 2014.

Antes de ostentar este puesto, estuvo durante periodos breves en otras empresas que le permitieron adquirir experiencia laboral.

La fundación en la que se encuentra trabajando cuenta con un Consejo de Dirección conformado por 11 personas, 4 mujeres y 7 hombres.

Tiene hijos.

La entrevista se realizó de forma presencial.

#### Entrevista 5:

Mujer que ocupa la posición de CEO en una empresa de carácter familiar con alrededor de 80 años de historia y dentro del sector industria. Este puesto lleva ostentándolo desde 2018. Trabajó en diferentes empresas antes de incorporarse a la empresa familiar, de las cuales una era de grandes dimensiones, otra era pequeña y otra la creó ella misma, siendo directora gerente. También participa en otras entidades importantes del mundo empresarial.

Tiene hijos.

La entrevista se realizó de manera presencial.

#### Entrevista 6:

Mujer que ocupa la posición de directora de instituciones en una fundación.

Comenzó a ocupar puestos de responsabilidad entre los 34 y 44 años.

Ha trabajado en empresas de pequeño, mediano y gran tamaño.

La fundación en la que trabaja en la actualidad, tiene delegaciones en varias regiones de España.

La entrevistada afirma que quien ocupa el puesto más elevado es una mujer.

Tiene hijos.

La entrevista se realizó por escrito.

#### Entrevista 7

Mujer que ocupa la posición de CEO en una empresa con presencia a nivel mundial.

Desde que tenía 23 años ostentó cargos de responsabilidad. Llegados los 45, alcanzó un puesto de dirección en una de las plantas de la misma empresa.

En la empresa en la que trabaja actualmente hay una presencia mayoritaria de hombres.  
Las mujeres representan un 30% de los puestos directivos.

Tiene hijos.

La entrevista se realizó por escrito.

## **4. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **4.1. La segregación vertical en cifras**

Tras observar las estadísticas publicadas por el INE, se ha recogido información sobre la proporción de mujeres en altos cargos públicos y privados.

En el sector público, los órganos superiores y altos cargos se refieren a la Administración General del Estado, la cual se organiza en los siguientes niveles jerárquicos: el Gobierno, las Secretarías del Estado, Subsecretarías y Secretarías Generales y Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas.

Entre 2015 y 2024, se observa una evolución positiva en cuanto a la presencia de mujeres, con un incremento global del 29,4 % al 41,6 %. Sin embargo, esta mejora presenta matices: Entre el tercer trimestre de 2023 y el mismo periodo de 2024, el porcentaje de mujeres en los cargos más altos —Presidencia del Gobierno, Vicepresidencias y Ministerios— descendió del 52,2 % al 47,8 %. En contraste, las Secretarías de Estado aumentaron ligeramente la proporción de mujeres (del 40,7 % al 41,7 %), mientras que las Subsecretarías, Secretarías Generales, Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas se mantuvieron relativamente estables, en torno al 46,4 % y 40,2 %, respectivamente.

**Tabla 1.***Órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado.*

|                                                                 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Total</b>                                                    | 41,6 | 41,8 | 48,4 | 43,7 | 43,5 | 42,8 | 41,2 | 29,2 | 29,4 | 29,4 |
| <b>Presidencia de Gobierno, Vicepresidencia/s y Ministerios</b> | 47,8 | 52,2 | 60,9 | 60,9 | 47,8 | 58,8 | 61,1 | 35,7 | 27,3 | 28,6 |
| <b>Secretarías de Estado</b>                                    | 41,7 | 40,7 | 37,0 | 34,6 | 46,2 | 44,0 | 43,5 | 29,2 | 25,0 | 25,0 |
| <b>Subsecretarías y Secretarías Generales</b>                   | 46,4 | 46,4 | 46,7 | 40,8 | 40,8 | 38,3 | 39,7 | 30,2 | 36,5 | 35,2 |
| <b>Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas</b>   | 40,2 | 40,2 | 49,2 | 44,1 | 43,8 | 42,5 | 39,0 | 27,9 | 27,4 | 27,9 |

*Fuente: INE (2024).*

En el sector privado, se aprecia una tendencia similar:

Desde 2015 hasta 2024, en los consejos de administración y presidencias de las empresas del IBEX-35, la representación femenina ha avanzado de forma sostenida, aunque de manera más significativa en las consejerías que en las presidencias. Así, mientras que la participación de mujeres en los consejos de administración pasó del 18,7 % en 2015 al 41,3 % en 2024, en las presidencias el incremento fue más modesto, subiendo del 8,8 % al 12,1 % en ese mismo periodo.

**Tabla 2.***Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35.*

|                       | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Total Consejo</b>  | 39,2 | 37,3 | 32,7 | 30,7 | 27,7 | 24,7 | 22,5 | 21,1 | 19,5 | 18,0 |
| <b>Presidencia</b>    | 12,1 | 11,8 | 8,8  | 5,9  | 6,1  | 2,9  | 6,1  | 8,8  | 8,8  | 8,8  |
| <b>Consejería</b>     | 41,3 | 39,4 | 34,7 | 32,6 | 29,3 | 24,7 | 23,7 | 22,0 | 20,3 | 18,7 |
| <b>Representantes</b> | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |

*Fuente: INE (2024)*

Asimismo, en un estudio elaborado por Grant Thornton (2025) se señala que España se ha consolidado como el país europeo con más mayor presencia de mujeres en la alta dirección, alcanzando el 40% en el año 2024. Sin embargo, este porcentaje ha descendido en 2025 al 38,4 %. Aunque se observa una tendencia a aumentar la presencia de mujeres en los puestos de trabajo, algunos cargos como el de CEO ha disminuido de un año a otro en 7,4 puntos porcentuales, pasando a tener una representación del 26,7 % al 19,3 %. Por último, Las cifras para las posiciones de socia y presidenta no presentan mejores resultados, pues son del 10,3 % y del 4,5 % respectivamente.

Por último, y en esta misma línea, el informe del Instituto de las Mujeres (2023) aporta datos sobre la participación femenina en la presidencia de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Aunque se mantiene una tendencia ascendente —desde un 2,4 % en 2003 a un 8,6 % en 2022—, esta presencia continúa siendo reducida, lo que pone de manifiesto las persistentes barreras para el acceso de las mujeres a los cargos de máxima responsabilidad.

## **4.2. Las barreras en la segregación**

### *4.2.1. Barreras por el formato de empresa o sector*

De las siete entrevistadas, tres afirman no haber encontrado barreras en lo que respecta a las empresas u organizaciones en las que han trabajado y al ámbito familiar (E3, E4, E7). Sin embargo, en sus discursos, sí que aparecen referencias a que, en determinados tipos de empresas o sectores, la presencia de las mujeres sigue siendo escasa:

Tienes que buscar de entre las empresas que están dentro de... cuáles tienen mujeres que cumplan esos requisitos. Por mucho que busques, apenas las hay... Si ya somos pocas, hay menos donde elegir... [...] A nosotros nos interesaría que fuese lo más paritario posible, pero no lo conseguimos porque no existe esa representatividad y es que tampoco sería representativo de la realidad que estamos viviendo ... [...] Salvo en empresas de servicios, sobre todo intensivas como... que están por encima a nivel de mujeres, todavía sigue habiendo una mayor presencia de hombres. Todavía queda muchísimo porque haya una mayor representatividad de mujeres. (E4)

En la mayoría de las empresas con las que tratamos hay más hombres que mujeres (entornos industriales...) el hecho de que haya menor presencia no indica un trato diferente al de los hombres. (E7)

En esta línea, a la notable ausencia de mujeres en determinados sectores se le añade que, todavía en algunas empresas pertenecientes a esos sectores no cuentan con espacios diseñados para las necesidades de las mujeres:

En algunos sectores sí, especialmente los industriales tradicionalmente muy masculinizados. Y para muestra, basta con recordar que hasta hace bien poco en algunas empresas casi no había baños de mujeres en determinadas áreas. No hay mujeres en cadenas ni tampoco en dirección. (E6)

Yo tengo mujeres por qué, porque cuando van a hacer prácticas muchas veces no las cogen en ningún sitio porque las empresas tan si quiera tienen vestuario para chicas. (E2)

A partir de lo anterior, se distinguen dos perspectivas. Por un lado, hay entrevistadas que afirman no haber afrontado barreras en las organizaciones en las que trabajan, pero reconocen su existencia en empresas diferentes a las suyas y, por otro lado, entrevistadas que sí que han encontrado obstáculos y que, además, aprecian una falta de inclusión en determinados sectores.

En torno a estas ideas, varias de las entrevistadas señalan que quienes continúan permaneciendo en los cargos directivos o de dirección son hombres:

Date cuenta de que hay empresas de carácter familiar o empresas con Consejos de Dirección en los que hay personas que llevan ya ahí muchos años... yo creo que se está trabajando muchísimo y existe esa visión de que las mujeres somos capaces de hacer muchas cosas... (E3)

Es cierto que los directivos que se mantienen son muchos de esas generaciones anteriores todavía. (E1)

Mira que todavía hay mucho hombre, antes eran muchos más... era un poco en general el sentir de esa época. El señor mayor, trajeado... (E4)

Los relatos de las entrevistadas evidencian cómo las dinámicas de género en las organizaciones están condicionadas por factores estructurales y culturales. Por un lado, se menciona la permanencia de generaciones anteriores en cargos directivos o de dirección, lo que contribuye a mantener un modelo tradicional de liderazgo, masculinizado y poco permeable al cambio, favoreciendo la vigencia del estereotipo de hombre directivo. Por otro

lado, aunque se reconoce un progreso en la percepción de las capacidades femeninas, persisten frenos.

A lo anterior, se añaden las reticencias a la maternidad, en cuanto a las implicaciones económicas que supone para la empresa que la mujer se quede embarazada, tal y como indica una de las entrevistadas:

Yo creo que todavía en algunos sitios, el hecho de que haya la posibilidad de que vayan a ser madres, es un freno. Pero aparte de eso, no. Pero casi a nivel de costes, lo que le puede suponer a la empresa o las dificultades para luego sustituir, aparte de eso no, en capacidades no. (E4)

Todo ello revela una tensión entre los discursos de avance y las barreras implícitas que siguen operando en el acceso de las mujeres a puestos de poder.

#### *4.2.2. Formas de discriminación implícita y explícita.*

Las mujeres que sí señalan haber encontrado barreras se refieren a los siguientes elementos clave:

##### **4.2.2.1. El cuestionamiento**

Dos de las entrevistadas han afrontado situaciones en las que han sido cuestionadas, bien por su capacidad para continuar con la empresa, bien por su capacidad técnica o profesional en un determinado sector:

...Por ejemplo, se dudaba de la continuidad de la empresa porque el fundador (...) solo tenía una hija. Y eso durante toda la vida, eso era sinónimo de que la empresa se extinguía si no había hijos varones. (E2)

Los primeros diez años era menos habitual ver mujeres y tú te sentías como más mirada, más vigilada, más puesta en cuestión [...] He tenido que demostrar muchas veces esa parte técnica, esa parte profesional y he tenido que salvar obstáculos. (E5)

##### **4.2.2.2. Las diferencias de trato**

Dos entrevistadas confirman haber recibido un trato diferente por ser mujeres al contactar con clientes o acudir a una reunión con una presencia mayoritaria de hombres:

Yo recuerdo que hablaba francés este hombre y decirle a la traductora, compañera mía, que no quería hablar conmigo, que con el que quería hablar era con mi compañero de al lado. Y entonces claro, ella le dijo: “pero es que

ella es la jefa” [...] y por teléfono también me ha pasado algunas veces de decirme: ¿no hay un hombre para atenderme? (E2)

Sí lo he notado con empresas clientes o proveedores, siempre en favor de los hombres. [...] En reuniones en las que éramos minoría, o incluso yo sola, que se dirigieran a mí pensando directamente que era la asistente de un compañero de trabajo y solicitándome directamente que sirviera el café. (E6)

#### 4.2.2.3. El lenguaje empleado para dirigirse a ellas

Dos entrevistadas han recibido apodos como “niña”, “cariño”, “bonita” sobre todo en sus primeros años de carrera profesional:

Yo, por ejemplo, cuando entré en... era la niña y como tal se me trataba. Lo que pasa es que eso a mí nunca me molestó, porque yo entendía en el momento en el que estaba, me tengo que ganar a la gente (en su momento), pero como cualquiera. (E4)

Tener que corregir expresiones como bonita, cariño, niña (cuando era más joven). El aspecto físico también provoca en compañeros o jefes masculinos deducciones inversamente proporcionales a la capacidad intelectual o el asociar el ascenso a factores de índole sexual. (E6)

Se han destacado estos tres elementos porque representan formas de discriminación directas e indirectas que afectan negativamente la posición de las mujeres en su entorno de trabajo.

Estas prácticas, no son más que un reflejo de los estereotipos de género, los cuales se explican a través del *habitus* (Bourdieu, 1987, en Castón Boyer, 2024) y se perpetúan con la división sexual del trabajo (Bourdieu, 2000, en Maldonado Gómez, 2003).

### 4.3. La conciliación

La configuración del modelo femenino vinculado tradicional y prácticamente al desempeño de la maternidad y las tareas del hogar (Rosseau, 1998, en Puleo, 2013), todavía en la actualidad surte efectos sobre el mercado laboral, en términos de segregación ocupacional y educación (Ibáñez y Vicente, 2020). Así, una de sus manifestaciones contemporáneas es la mayor prevalencia de contratos a jornada parcial entre las mujeres: en 2024, el 16,4 % de las asalariadas tenían contratos indefinidos a tiempo parcial, frente al 4,3 % de los varones.

Este patrón también se refleja en los motivos de inactividad: el cuidado de hijos y familiares fue la causa declarada por el 15,5 % de las mujeres inactivas, frente al 3,5 % de los hombres (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2025).

En coherencia con las dinámicas y conceptos expuestos en el marco teórico y los datos estadísticos señalados anteriormente, en las entrevistas aparecen referencias a las dificultades provocadas por la conciliación familiar.

Siempre es difícil, compatibilizar la vida profesional con la empresa de tener tus propios hijos y formar una familia que es en sí misma una empresa... (E5)

Además de que, tal y como apunta una de las directivas, es una problemática que puede afectar a cualquier trabajador o trabajadora, con independencia de su categoría profesional:

No hay apoyos para este ámbito, aunque no creo que tenga que haber algo específico para directivos, cualquier trabajador o trabajadora está confrontado a la misma problemática. (E7)

En este punto, es importante abordar dos aspectos fundamentales; el modelo familiar que se adopta en cada caso y la manera en que ese modelo familiar repercute en el bienestar personal.

Sobre ello, se han podido distinguir dos modelos de organización de las responsabilidades doméstico-familiares en las entrevistadas:

Varias confirman que siguen un modelo familiar basado en la corresponsabilidad; un concepto que emerge y que se opone al modelo tradicional y que consiste en un reparto equilibrado y adecuado de las tareas para cada uno de los progenitores, sin sesgos de género:

Sí, yo en ese sentido he tenido mucha suerte. De hecho, él al principio se encargaba de todo, de la cocina, la limpieza... de prácticamente todo. (E4)

...para mí esto es muy importante, no es que él me tenga que apoyar a mí o yo a él, ambos nos tenemos que apoyar, pero no significa que la responsabilidad de los hijos en este caso sea mía, es de los dos (...) Yo no lo veo como que te tienen que ayudar, no, creo que es un tema compartido... (E3)

En contraposición a este modelo, dos de las directivas evidencian el modelo familiar clásico, donde la mujer desempeña funciones de cuidado y labores domésticas, mientras que una tercera destaca cómo estas tareas han sido delegadas a agentes externos:

Una de ellas, tuvo uno de sus hijos a una edad temprana y decidió no proseguir con sus estudios. Los retomó más adelante, mientras los compaginaba con el cuidado de su segundo hijo:

Mi hija pequeña tenía un año y medio o dos, era todavía pequeña, era muy chiquitita y pues sí que es verdad que con mi hija pequeña he podido estar menos presente... Luego también depende un poco del soporte familiar que tengas, yo en ese momento pues mi marido, pues oye, no es que participara mucho... (E2)

Otra considera que las responsabilidades familiares entorpecen no solo las responsabilidades del trabajo, sino las oportunidades de promoción, dado que no se encuentran en igualdad de condiciones:

Al final el poder hacerlo depende en gran medida de la confianza que depositen en ti tus superiores no para que hagas menos horas sino para que las repartas en horas no convencionales (por ejemplo, por la noche, a la hora de comer, o muy de madrugada) [...] Competimos con hombres que calientan la silla porque sus mujeres están en casa haciendo labores de cuidado infantil o domésticas. (E6)

Mientras que otra, delega las responsabilidades del hogar y del cuidado en personas externas:

Equilibro las necesidades de cuidado de familiares con ayuda de cuidadoras empleadas por mí. (E7)

Abordar la conciliación de un modo u otro, tiene efectos que van mucho más allá del entorno familiar. El conflicto entre las exigencias del ámbito doméstico y las obligaciones profesionales van en detrimento del bienestar psicológico y emocional de quien las asume, un hecho que manifiesta una de las entrevistadas:

Esto repercute indefectiblemente en una menor calidad de vida por falta de descanso, de hábitos saludables nutricionales, de práctica de deporte y de estar con los amigos [...] He tenido que hacer inmensos sacrificios para poder atender a mis responsabilidades como madre, así como las domésticas, lo que ha implicado un escaso o nulo tiempo para mi autocuidado. (E6)

Esto, lejos de ser un caso singular o excepcional, se ha consolidado como una realidad denominada “doppia presenza”. Un concepto que surge en Italia, de la mano de Laura Balbo, Maria Pia May, Franca Bimbi, entre otras (Carrasquer Oto, 2009). Se presenta como una problemática que surge al atender simultáneamente a las demandas del trabajo asalariado y las del trabajo doméstico-familiar y que afectan en especial a las mujeres. Además, la doble presencia está estrechamente vinculada a las condiciones laborales, como la extensión de la jornada, los turnos rotativos y los horarios irregulares - lo cual vuelve a poner de manifiesto por qué son mayoritariamente las mujeres quienes asumen los empleos a tiempo parcial - así como con la exposición a ciertos riesgos psicosociales. En estos términos, la doble presencia propicia peores indicadores de salud mental, vitalidad o estrés (Moreno, Moncada, Llorens, y Carrasquer, 2011).

El concepto de “la triple presencia” ampliaría lo anterior al incluir la dimensión sociopolítica. Esta noción refleja cómo el desigual reparto de las responsabilidades familiares ha favorecido, como indica Izquierdo, un sistema de presencias y ausencias, en el que “cada presencia tiene una contrapartida de ausencia” (Izquierdo, 1998, en Sagastizabal, 2019, p.17) que impacta negativamente en la participación de las mujeres tanto en el mercado laboral como en la participación sociopolítica (Sagastizabal, 2019).

En definitiva, entre las entrevistadas existe unanimidad en la percepción de que la sociedad evoluciona favorablemente en el reparto de las tareas doméstico-familiares. Sin embargo, reconocen que quienes continúan asumiendo en mayor medida esas responsabilidades, son las mujeres:

Muchas veces en el ámbito familiar, quién se levanta a recoger la mesa: las mujeres. (E1)

Son ellas las que tienen el peso de la casa, de los niños, de las tareas domésticas... (E3)

Disponía de mucho menos tiempo para brillar, lucir mis proyectos o hacer marca personal. Las mujeres son como hormiguitas que trabajamos en silencio para hacer el mejor trabajo en el menor tiempo porque tenemos que salir corriendo a buscar a los hijos al colegio, a llevarlos al dentista... (E6)

Sí, aunque no se puede generalizar y está evolucionando mucho en las generaciones más jóvenes, aún hay más mujeres que se ocupan en mayor cuantía de los cuidados familiares. (E7)

Pese a que la experiencia individual de varias entrevistadas confirma una evolución positiva socialmente en términos de conciliación, como es a través de la constitución de modelos familiares basados en la corresponsabilidad, ello no implica que el problema se haya superado por completo. Tal como se ha señalado, no todas de las mujeres que han colaborado en este trabajo han disfrutado de un contexto familiar equilibrado, algo que, o bien ha provocado una merma de su calidad de vida, o bien se ha tratado de solventar a través de la externalización del cuidado familiar y las tareas del hogar. Esta última, aunque pueda aliviar temporalmente el conflicto entre el ámbito profesional y el familiar, solo actúa como un paliativo sin transformar las estructuras que originan la desigualdad, puesto que este tipo de soluciones reproducen dinámicas que trasladan la carga del cuidado a otras mujeres sin cuestionar el reparto estructural del trabajo reproductivo y perpetúan las dobles y triples presencias.

Todo ello, sin olvidar que, el reconocimiento de desigualdad por parte de quienes no la padecen de manera individual, no es una negación de la misma, sino una forma de validarla.

#### **4.4. La dialéctica naturaleza – cultura**

Al preguntarse porqué la mujer no está tan presente en determinados espacios o campos de la sociedad en comparación con su homónimo varón y viceversa, como sucede con determinadas categorías profesionales o estudios, las respuestas que se dan son variadas. Sin embargo, surge una dialéctica entre dos conceptos: la naturaleza y la cultura; es decir, si la explicación a esa situación se debe a la propia naturaleza de cada sexo, a su biología, o se debe a aspectos culturales que, una vez se incorporan a la persona forman parte de su vida diaria y de su modo de concebir la realidad.

En las entrevistas, hay quienes opinan que, aun pudiendo influir los aspectos culturales, hay elementos que solo pueden ser explicados por la propia naturaleza.

Por ejemplo, cuando se pregunta a una de las directivas acerca de la supuesta vocación natural o cultural de la mujer hacia los cuidados, responde:

Yo sí creo que es algo natural. Que luego la cultura ayuda a difuminar todas estas líneas [...] También hay estudios sobre la diferencia del funcionamiento del cerebro en mujeres y hombres ... Para el tema científico, para una carrera de exactas, como que parece que los hombres tienen un poquito más de facilidad para eso [...] Al margen de cosas culturales, creo que sí que puede haber alguna diferencia biológica. (E2)

En la misma línea, otras directivas opinan:

Esto de cultural me suena un poco a cliché, «es que nos educan para cuidar». Sí, pero es que también nuestro cuerpo, nuestra manera de ser, somos cuidadoras. Estamos hechas para dar vida... Para la pregunta, yo pondría en debate que probablemente es cultural, pero además es algo innato de nosotros y que además no tendríamos que intentar desechar. (E5)

Creo que es la forma en que las mujeres tenemos la cabeza estructurada. (E1)

Por último, otra de las entrevistadas, aunque no hable específicamente sobre si considera que esta realidad tiene un origen biológico-natural o un origen cultural, hace un apunte importante que incide en la parte cultural y que tiene que ver con la educación recibida por cada sexo:

Hay una parte perfil de cuidado que suele predominar más, no lo sé. Yo creo que hay que revisar el sistema educativo, que hay que ver qué temas se refuerzan más y cuáles menos. Cómo hacemos más capaces a las niñas en determinadas cuestiones, cómo les enseñamos que hay modelos, que pongamos modelos que ya lo están haciendo, que te puedas identificar. (E3)

En suma, todas coinciden en que la cultura contribuye a que las mujeres no se encuentren presentes en algunos ámbitos profesionales o académicos. No obstante, las dos primeras sí que creen que esa ausencia puede ser debido a la propia biología de la mujer, mientras que la tercera pone el énfasis en el papel de la educación en la infancia como factor determinante del futuro de las niñas.

#### 4.5. Diferencias en el estilo de liderazgo

Las entrevistadas aprecian diferencias en la manera de ejercer el liderazgo cuando se trata de un hombre y cuando se trata de una mujer. Este aspecto no constituye en sí mismo una barrera al acceso de la mujer a puestos directivos o de dirección. Sin embargo, la manera de ejercerlo tiene efectos en la distribución del poder y en cómo se perciben las figuras de autoridad.

La mayoría de las entrevistadas observan diferencias en el modo de ejercer el liderazgo en función de si quien lo desempeña es una mujer o un hombre:

Sí, las mujeres somos mucho más conciliadoras, más mano izquierda, creo que tenemos más herramientas de manera natural, para solventar conflictos... Hay muchos hombres que también, pero por lo general se da en muchos hombres el «esto se hace así porque yo lo mando». (E2)

Los chicos, siempre lo abordan desde ese carácter más directo y demás. Y entonces dices: - “a lo mejor, si hablamos con él e intentamos empatizar”- ...; es decir, esos términos que van más al sustrato de persona a persona, a ellos les cuesta mucho, son más empíricos. (E5)

En ambos casos, se refleja nuevamente el poder de los estereotipos de género en la sociedad y, en particular, los que se concentran en torno a la figura del líder. Sus efectos son tales, que han producido que, algunas mujeres, al ocupar puestos de liderazgo opten por adoptar un estilo tradicionalmente asociado a lo masculino, frecuentemente vinculado a la rigidez o la autoridad, en lugar de ejercerlo desde su autenticidad personal:

Hay mujeres que han encontrado su hueco en las empresas a base de masculinizarse, a mimetizarse un poco en el entorno en que han crecido y la forma de relacionarse habitual de los hombres. Que es cierto que ha permitido llegar a donde están y ahí toda esa parte de ambición, de tratar de demostrar. (E4)

Mi experiencia con mujeres jefas es mejorable ya que tiende a reproducir los roles masculinos. (E6)

Asimismo, dos de las entrevistadas, reconocen adoptar este estilo en ciertas situaciones no porque consideren que es un modo de liderar más válido, sino para infundir respeto frente a los otros:

A mí esto de masculinizar a la mujer, no me gusta. No va conmigo. Aunque muchas veces yo misma digo «estoy en modo masculino». (E5)

Sí es cierto que he sido más seria y rígida en ocasiones no por voluntad propia sino para infundir respeto en compañeros o jefes hombres que utilizaban un lenguaje o aproximación a los temas poco empáticos con el género femenino. (E6)

La adopción de una actitud masculina por parte de algunas mujeres, si bien, tal y como afirma una de las entrevistadas, les habría permitido desarrollarse en un entorno protagonizado por hombres e ir ascendiendo en la escala, tendría como contrapartida la creación de una barrera de género que afectaría primero a su propio colectivo y después, al resto de la sociedad, al invisibilizar otras cualidades no asociadas al arquetipo de hombre directivo y perpetuando la desigualdad entre hombres y mujeres.

No obstante, parecen ser cada vez más las mujeres que confían en sus propias cualidades y rasgos individuales para dirigir. Por ello, resulta llamativo, a la par que positivo, que todas las entrevistadas incluyan, a la hora de definirse como líderes, la empatía. Un rasgo que, si bien no se ha vinculado históricamente al ejercicio del liderazgo, comienza a tener su espacio y valor y a darse tanto en mujeres como en hombres:

Sí hay diferencias, sí hay matices. Probablemente en la capacidad de escucha, uno de esos rasgos femeninos que también los hombres tienen... Cuando hablo de liderazgo femenino, no quiere decir que lo ejerza una mujer. Hay componentes de ese liderazgo femenino que lo ejercen mucho los hombres... Te hablo de la escucha, de la empatía, de relativizar. Características que están muy vinculadas con el liderazgo femenino y que cuando ellos las ejercen creo que ejercen mucho mejor su liderazgo. (E3)

#### **4.6. El futuro del techo de cristal**

Todas las entrevistadas señalan que se ha avanzado en cuanto al fenómeno del techo de cristal, pero la mayoría coincide en que todavía queda trabajo por hacer:

A ver sí, que está en decadencia yo creo que también. Porque faltan dos generaciones de empleo para eliminarlo del todo. (E1)

Creo que ha tomado más altura, hasta tal punto que a ver si lo perdemos de vista. Se han conseguido muchas cosas, quiero ser positiva. (E2)

Sí, y el suelo pegajoso. Y el síndrome de la impostora, que todavía tenemos que trabajar mucho. Son términos que no me gustan, pero el concepto y lo que hay por detrás hay que trabajarlo mucho. (E3)

Sí, creo que queda mucho. Pero también porque queda mucho en la sociedad misma. (E5)

Aunque en mi empresa no existe, creo que aún no se puede generalizar y sí lo hay en muchas organizaciones. (E7)

Varias comparten la idea de que el techo de cristal es un fenómeno que no solo continúa debido a fuerzas externas que lo hacen permanecer, sino a las propias limitaciones que las mujeres se imponen:

Muchas veces las propias mujeres nos vamos dando palos a nosotras mismas, porque muchas veces los sesgos estos nos los ponemos a nosotras mismas u a otras mujeres. (E1)

El techo de cristal sigue existiendo, pero sus causas no siempre son exógenas, muchas veces somos nosotras mismas las que no nos atrevemos porque creemos que no valemos o que no nos lo merecemos, porque estudiamos carreras con muchas menos salidas o peor remuneradas porque pensamos que de otro modo no vamos a poder ser madres... (E6)

Tengo sensaciones encontradas. Hay techo de cristal desde el punto de vista, desde el mismo momento en que nosotras nos lo creemos. Entonces esto es como lo del efecto Pigmalión, si piensas que no vas a poder, no vas a poder... Y luego, hay determinados entornos, ya sabes de sector, de tipo de empresa que sí, porque son más tradicionales y tienen otro tipo de visión de las cosas, pero también pienso que tienen los días contados... (E4)

A continuación, se presentan varios puntos clave que, conforme a los testimonios de las entrevistadas, marcarán el rumbo del techo de cristal.

#### *4.6.1. La carga mental*

Desde una perspectiva de género, la carga mental femenina haría referencia al esfuerzo cognitivo y emocional que enfrentan muchas mujeres al gestionar simultáneamente responsabilidades familiares, domésticas y laborales. La socióloga francesa Monique Haicault se refirió a ello aludiendo a que la vida se divide en dos ámbitos, el trabajo y la familia, distintos entre sí, pero profundamente interconectados. Ahora, a esa interrelación trabajo-familia, se suma la carga mental, que se deriva de la coexistencia simultánea de ambos mundos, con las consecuencias psicológicas y emocionales que supone no poder evadirse de un mundo mientras se está en el otro (Schneider, 2019).

En las entrevistas se reconoce la existencia de este fenómeno y se destaca la relevancia y el impacto que tiene en la vida de las mujeres:

Las mujeres tenemos una cosa respecto a la crianza de los hijos y la casa que se llama carga mental, que la asumimos prácticamente nosotras, salvo excepciones. Aunque ellos dicen: “pero yo, dime lo que yo hago y te ayudo” y es que no... tú tienes que saber lo que tienes que hacer y esa carga mental es super importante. (E2)

La carga mental va a venir siempre más para las mujeres hasta que pasen unas cuantas décadas. Eso sí que lo veo claro. Yo es verdad que hay muchas veces también que lo facilito «oye tal día va a tener esta excursión, ... un cumpleaños, hace falta esto...». Tal vez la parte de organización, de ejecución para que todo se logre siga siendo más femenina, por mucho que a la hora de la ejecución ellos no te pongan ni media pega. Pero es verdad que la persecución y de asegurarse de que todo eso vaya [es por las] mujeres. (E4)

Incluso en alguna de las entrevistas, esta carga mental toma forma:

Al final una mujer está pendiente de si tiene pan bimbo para el bocadillo de dentro de dos días e ir a comprar porque si no el niño no tiene bocadillo para llevarse al recreo, y a lo mejor el hombre sabe que tiene que ir a buscar al niño a las 14 y a lo mejor no se plantea lo que hay entre medias: el bocadillo, la ropa planchada, cosas así. (E1)

Nos dejamos influir por las voces que nos dicen que si no recogemos a nuestros hijos del colegio somos malas madres, o porque cuando uno de nuestros ascendientes se pone enfermo creemos que todas las miradas se van a dirigir a nosotras... (E6)

Todo ello no implica que cada una de las entrevistadas sufran la carga mental, sobre todo aquellas en las que han adoptado un modelo de corresponsabilidad familiar, pero sí que cuando observan a su alrededor, la responsabilidad recae en la mujer:

Son ellas las que tienen el peso de la casa, de los niños, de las tareas domésticas... (E2)

En esencia, la carga mental no se reduce a la acumulación o al reparto de tareas, sino que implica una mayor atención y preocupación por parte de las mujeres hacia la vida familiar.

#### *4.6.2. La autoestima*

Tal y como confiesan algunas de las entrevistadas, no todas las barreras son impuestas desde el exterior. Hay barreras que surgen del interior de la propia persona.

Estas barreras surgen como una forma de cuestionamiento de las propias capacidades, del merecimiento de un determinado puesto de trabajo y de la culpa por no cumplir con las responsabilidades familiares:

Una de las causas de que yo no creyera que iba a poder llegar aquí puede que esté en eso (esto va ser muy complicado, a ver si me equivoco...) como que las mujeres estamos a más presión respecto a nuestro entorno. (E2)

Esos miedos e inseguridades constituyen el síndrome del impostor y las entrevistadas reconocen que es un fenómeno que se da con mayor frecuencia en las mujeres:

El síndrome del impostor viene mucho más marcado en las mujeres que en los hombres. Que además nosotras, como somos más exigentes, si nos postulamos a un determinado puesto, si vemos que no cumplimos el cien por cien o un porcentaje, muy elevado, ni si quiera lo intentamos. Mientras que los hombres, cumpliendo poquitos, ya van con todo para adelante. (E4)

Esos prejuicios que muchas veces también nosotras, ese síndrome del impostor que a final dices: mira, tira, haz las cosas bien, hacer las cosas bien desde el principio... (E5)

Somos más autoexigentes. Me sorprende y me duele que no hayamos sabido hacer ese cambio generacional. Que este rol de la culpa, del cuidado, siga estando en el rol de la mujer. (E3)

Las que tienen que ver con nosotras mismas, con dar un paso adelante y encontrar soluciones a los problemas también con la visión femenina. (E6)

Las entrevistadas reconocen que las barreras no siempre provienen del exterior. Muchas surgen de la propia inseguridad y autoexigencia. El síndrome del impostor afecta especialmente a las mujeres, haciéndolas dudar de su capacidad y merecimiento para ciertos cargos.

La presión social y la culpa por no cumplir con las responsabilidades familiares refuerzan esta sensación, limitando su confianza y oportunidades. Por ello, tal y como señala una de las directivas anteriores, es esencial visibilizar y fomentar un cambio en la percepción de la valía personal y profesional de las mujeres.

#### *4.6.3. La educación y la familia*

Todas las entrevistadas coinciden en que es un ámbito donde hay que poner el foco e implantar medidas. Algunas no solo señalan la importancia de tomar medidas dentro de las instituciones educativas, sino que también es imprescindible que se tome conciencia desde el ámbito familiar y en especial desde la niñez:

Hay que trabajar desde la más tierna infancia. Por más políticas que se hagan, tienes que aprender las cosas en tu casa y en el colegio las tienes que reforzar. (E2)

Educar en igualdad a las niñas, también a los niños. Cuando te hablo de los referentes femeninos o los referentes de modelos femeninos, no hablo solamente de proyectarlo hacia mujeres, quiero proyectarlo hacia mujeres y hacia

niñas y hacia niños. Quiero que ellos también vean que ellas pueden ser ingenieras, lo que les dé la gana. Que les enseñemos también a ellos del respeto, de esa corresponsabilidad, de la corresponsabilidad sobre los hijos, sobre los mayores, es fundamental y que ellos entiendan que es parte de su vida como persona. Ya me da igual el género. (E3)

La educación es mi hija de 11 años. Hay que ir ahí, que se auto descubran, meter un montón de tiempo en que se descubran... Es que creo que hay una falta de educación al liderazgo, a la contribución... me parece que lo que impera ahora mismo es ala, calladita... ahora, pero no te quiero contar hacia atrás... (E5)

Asimismo, dos entrevistadas destacan la importancia de educar sin estereotipos de género:

Las sociales, entendiendo por estas aquellas presiones que recibimos incluso por parte de nuestras familias para que hagamos determinados estudios consideras más propios de una mujer. (E6)

...es necesario una educación en igualdad sin estereotipos. (E7)

#### *4.6.4. El papel de las organizaciones*

Las organizaciones tienen un papel fundamental en el futuro del techo de cristal que sufren las mujeres.

Algunas de las cuestiones en las que poner el foco quedan plasmadas en los discursos de las entrevistadas:

La corresponsabilidad de las empresas, el que, si se tienen que coger una excedencia de los dos padres para cuidar al hijo, que no se vea mal que sea el hombre el que la coge [...] Al final son las mujeres muchas veces las que se cogen la excedencia de padres o hijos porque todavía está ese estigma del hombre a trabajar y la mujer a cuidar. (E1)

La conciliación es el problema principal al que muchas mujeres se enfrentan cuando quieren progresar a nivel profesional pero no disponen del mismo tiempo que sus compañeros varones, ya que el peso de las cargas familiares continúa recayendo sobre ellas en mayor medida.

Por esta razón, una de ellas destaca el teletrabajo como una herramienta eficaz para mitigar estos efectos que produce la conciliación:

Fomentando el teletrabajo para hombres y mujeres; no poniendo reuniones a horas que impiden a hombres y mujeres los más elementales deberes domésticos... (E6)

Otras, destacan el valor de la diversidad no solo como instrumento para fomentar la igualdad de oportunidades, también como factor clave para garantizar la competitividad:

Hay otra cosa que me parece importante y es qué bien funcionan los equipos mixtos en la toma de decisiones estratégicas de una empresa, porque creo que esas diferencias que tenemos sí contribuyen a que en la aportación de las mujeres en lo que somos más fuertes y la aportación de hombres, no hace que sume, sino que multiplique. (E2)

Creo firmemente que, que haya diversidad, igualdad dentro de las empresas y las organizaciones, ofrecen más competitividad tanto las empresas como las organizaciones. (E3)

También dan importancia a la visibilidad, es decir, que se confíe en las mujeres para que asuman tareas de responsabilidad con las que puedan progresar y que se reconozca su trabajo:

Hasta no hace mucho era difícil identificarte con mujeres en puestos de dirección porque no había tantas, pero ahora las que estamos en un puesto de dirección también tenemos la responsabilidad de visibilizarlo. (E3)

En una empresa grande, encontrar los equipos más pequeños en los que normalizar con pequeños gestos... el hecho de que sea una mujer la que lidere un proyecto, que sea quien lo presente... no nos vale tampoco el hacer algo y que luego la visibilidad la tenga otro... (E4)

No obstante, la directiva anterior considera que no todas las mujeres quieren ni esa responsabilidad ni esa visibilidad. Opina que mujeres y hombres valoran de manera distinta el trabajo, explicando que, mientras que a las mujeres les es suficiente con hacer su trabajo bien, los hombres buscan un mayor grado de identificación con el trabajo que desempeñan:

Las mujeres no tenemos... no solemos tener esa necesidad de visibilidad o de estatus que tradicionalmente nos ha valido con hacer las cosas bien y tampoco hemos tenido esa necesidad de estar ahí. [...] Yo creo que relativizamos más el papel del trabajo de las mujeres que el de los hombres, igual me equivoco, pero tengo la sensación de que el hombre está más identificado con su cargo o con el puesto que desempeña, que las mujeres. Entonces es más fácil que ellos vivan más intensamente su vida profesional, pudiendo acceder luego a esos... (E4)

Sin excluir que, en el hecho de que las mujeres no quieran o necesiten esa responsabilidad o visibilidad, pueden intervenir otros factores:

Luego toda la parte esa de confianza también, muy segura tengo que esta de que voy a hacerlo bien y de que tengo que aportar algo para dar el paso [...] Y luego por supuesto por la tendencia de si donde se toman las decisiones es en esos momentos en los que normalmente las mujeres estamos más ausentes, entonces apaga y vámonos. (E4)

#### *4.6.5. Las medidas legislativas*

En España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres contempla medidas que promueven la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo, asegurando que el género no pueda constituirse como un factor discriminante.

Entre las medidas, algunas tienen por objeto lograr una mayor representación de las mujeres en puestos de liderazgo y en los órganos de decisión de las organizaciones. Si bien algunas entrevistadas reconocen los avances que estas políticas han generado, también existe la percepción de que su aplicación, en algunos casos, se hace de manera poco natural:

También creo que ha ayudado y da un poco de rabia tenerlo que decir, que haya legislaciones donde ya se obliga a tener mujeres en departamentos directivos, entre otras medidas... (E5)

La incorporación masiva de las mujeres a los entornos laborales en todos los niveles de las organizaciones ha de hacer que suban de modo natural a los puestos directivos, es un hecho que el liderazgo no tiene género. (E7)

Además, una entrevistada apunta a que las medidas políticas pueden dar lugar a inconvenientes, como puede ser el rechazo o el cuestionamiento de si la mujer que ha pasado a ocupar el puesto es merecedora o no del mismo:

Es muy fácil cambiar las cosas cuando te obligan, pero a la vez genera un rechazo y una duda... (E4)

Estos inconvenientes se podrían paliar considerando los méritos como único factor a considerar en el acceso a puestos de responsabilidad y a la ocupación de los órganos donde se concretan las decisiones estratégicas de las empresas, tal y como afirma una de ellas:

En mi caso creo que ha sido neutro, mi carrera ha basado en el mérito, sin influencia del género. (E7)

Sin embargo, en un sistema de méritos en sentido estricto se dejarían de lado otros aspectos que influyen en el acceso a la dirección, como el tiempo dedicado al trabajo y a la familia, los estereotipos de género aún vigentes, las redes informales e incluso las inseguridades padecidas por las mujeres. De hecho, en este sentido, ella misma también reconoce que en su acceso al puesto directivo tuvo que realizar un esfuerzo mayor al de sus compañeros:

Sí, durante mucho tiempo, al inicio de mi carrera cuando el número de mujeres era escaso en la organización, tuve que demostrar más que los hombres, pero creo que eso es algo del pasado, al menos en nuestra empresa. (E7)

Del mismo modo, el mérito no evita que se produzcan situaciones discriminatorias en las que, pese a que se tenga un mayor nivel formativo, se dé la oportunidad de acceder a quien menos nivel ostenta:

En mi experiencia las mujeres estaban mucho más formadas. (E6)

Por ello, en este planteamiento, no queda completamente definido en qué medida el mérito debería ser el factor exclusivo, dado que en el desarrollo profesional de una persona intervienen diversos elementos que van más allá de lo que el mérito por sí solo puede considerar.

En conclusión, aunque explícitamente las entrevistadas evidencian los avances que se han conseguido, siguen apareciendo referencias a multitud de casuísticas que sitúan a las mujeres en una posición discriminada en las empresas. Todo ello, incluso habiendo accedido a cargos directivos.

## **5. CONCLUSIONES**

En respuesta al objetivo central del TFG, los resultados de la investigación son coherentes con la literatura científica al vincular la segregación ocupacional con factores debidos a la conciliación, a las barreras culturales y a las estrategias de las empresas.

La problemática surgida entre la conciliación de la vida laboral y personal ha perjudicado la carrera profesional de las mujeres, al tener que prestar mayor dedicación a las tareas doméstico-familiares que los hombres (Torns y Recio, 2012, en Segovia Saiz, Briones Vozmediano, Tomás Mateos, González María, y Gea Sánchez, 2023). Esto ha obstaculizado sus oportunidades de crecimiento y remuneración debido a que aspectos como la estabilidad, experiencia y preparación son ostentados por las mujeres en menor medida por esa razón (Odriozola y Peña, 2016; Ibáñez Pascual y Vicente, 2020, en Martínez León y Marengo, 2021).

En esta línea, durante las entrevistas algunas participantes expresan no padecer este problema en sus vidas diarias gracias a la adopción de un modelo de corresponsabilidad en

el entorno familiar y a una mayor flexibilidad en su entorno laboral. Mientras que otras sí han tenido mayores problemas para conciliar, teniendo que apurar los tiempos en el ámbito laboral para poder ir a buscar a sus hijos al colegio o no acudiendo a eventos, provocando que no pudiese trabajar más en su marca personal o poder disfrutar de otras actividades sin sentirse culpable.

Sin embargo, con independencia de su caso personal, todas reconocen que a su alrededor son las mujeres las que cargan con el peso de las tareas domésticas y de cuidados.

Respecto a las barreras culturales, a lo largo del trabajo, se ha expuesto la controversia existente entre lo considerado natural o cultural (Rosaldo, Chodorow y Ortner, 1974, en Bogino Larrambebere y Fernández-Rasines, 2017) de cara a explicar las dinámicas de género en el entorno laboral. Esta discusión, consistente en la asunción de unos roles diferenciados para cada sexo, contribuye a construir una identidad profesional de género (Bonilla y Martínez, 1992, en Barberá Ribera, Estellés Miguel, Dema Pérez 2009) surgiendo estereotipos de género en determinados estudios, como aquellas que tienen que ver con las ciencias exactas, o en sectores de actividad concretos, como los industriales, tal y como se aprecia en los testimonios de las entrevistadas. Así como en la ostentación de ciertos cargos de la alta jerarquía organizacional donde aún hay una mayor presencia de hombres (Grant Thornton, 2025).

La perpetuación de los estereotipos de género ha contribuido, además, a que las mujeres experimenten miedos e inseguridades como el síndrome del impostor que constituirían autolimitaciones en el desarrollo de su carrera profesional. A lo que se añadiría la prevalencia de los valores masculinos en las organizaciones al ser históricamente considerados más idóneos para el ejercicio del liderazgo (Barberá Heredia y Ramos López, 2004). Si bien algunas entrevistadas aprecian avances en tanto que rasgos vinculados con el liderazgo femenino como la empatía o la escucha comienzan a ser valorados e incluso practicados por los hombres para ejercer como líderes.

Sin embargo, la conclusión alcanzada al término de este trabajo es que, aunque en la actualidad el techo de cristal muestra signos de debilitamiento, todavía persiste. Los datos

estadísticos reflejan la diferente proporción de mujeres y hombres en ciertas actividades y ocupaciones (Ibáñez, García Mingo y Aguado, 2022) manteniéndose la segregación laboral. Mientras que, en los discursos de las entrevistadas, las barreras enfrentadas dependían de la experiencia personal de cada una, pero se compartió de forma unánime la idea de que la eliminación del techo de cristal continúa siendo un objetivo pendiente de lograr. Y su permanencia no se debe a otra causa que, a la transmisión del constructo social del género de sociedad en sociedad, asumido, como ya se explicó, a través del *habitus* (Bourdieu, 1987, en Castón Boyer, 2024).

Sin embargo, por la razón de que el género y las ideas que se derivan del mismo son fruto de la mente humana, pueden ser objeto de cambio.

Por ello es esencial poner el foco en la educación, trabajando desde la infancia, para que las generaciones futuras no arrastren la lacra que han acarreado las generaciones anteriores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., y Devece, C. (2011). *Las (des)igualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal*. En XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, España.

Barberá Ribera, T., Estellés Miguel, S., y Dema Pérez, C. M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal". *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona-Terrassa, España.

Barberá Ribera, T., y Ramos López, A. (2004) Liderazgo y discriminación de género. *Revista de psicología general y aplicada*, 57 (2), 147-160.

BBC News Mundo. (14 de diciembre de 2017). *Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal"*.

<https://www.prensalibre.com/hemeroteca/bbc-news-mundo-hemeroteca/marilyn-loden-la-mujer-que-invento-la-expresion-techo-de-cristal>

- de Beauvoir, S. (2017). *El segundo sexo*. Cátedra.
- Benería, L. (2021). Reproducción, producción y división sexual del trabajo. *Revista De Economía Crítica*, 2(28), 129–152. Recuperado a partir de <https://revistaeconomiccritica.org/index.php/rec/article/view/245>
- Bogino Larrambebere, M., y Fernández-Rasines, P. (2017). Relecturas de género: concepto normativo y categoría crítica. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(45), 158-185.
- Carrasquer Oto, P. (2009). *La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. TDX. <http://hdl.handle.net/10803/5147>
- Carrasquer Oto, P., y Zawadsky Martínez-Portillo, J. E. (2023). El suelo pegajoso y la movilidad ocupacional de las mujeres y los hombres en España. *Revista Internacional De Sociología*, 81(4), e237. <https://doi.org/10.3989/ris.2023.81.4.M22b-4>
- Castón Boyer, P. (2024). La sociología de Pierre Bourdieu. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 76, 75-97 <https://doi.org/10.5477/cis/reis.76.75>
- de Castro Romero, L., Martín Barroso, V., y Santero Sánchez, R. (2024). Mujeres y techo de cristal: diferencias regionales en España a través de un indicador sintético. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 2024/2 (59), 55-80. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.24.011>
- Estermann, V. (2021). La división sexual del trabajo. Reflexiones desde el feminismo materialista francés. *Descentrada*, 5 (2), e152. <https://doi.org/10.24215/25457284e152>
- Grant Thornton (2025). *El número de mujeres directivas en España desciende hasta el 38,4%* [Página web] Grant Thornton. <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2025/el-numero-de-mujeres-directivas-en-espana-desciende-hasta-el-384/>

Ibáñez, Marta y Vicente, María Rosalía (2020). «La segregación ocupacional por sexo. Evolución en España 2001-2011: diez años de caminar sin avanzar». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 171, 43-62.

<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.171.43>

Ibáñez, M., García Mingo, E. y Aguado, E. (2022). Mujeres en mundos de hombres: segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina. *Sociología del Trabajo*, 101, 329-343

<https://doi.org/10.5209/stra.81673>

Instituto de las Mujeres (2023). *Mujeres en cifras (1983-2023)*.  
[https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Informes/Docs/Mujeresencifras\\_1983\\_2023.pdf](https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Informes/Docs/Mujeresencifras_1983_2023.pdf)

Instituto de las Mujeres. (2025). *Principales indicadores estadísticos de igualdad*. Ministerio de Igualdad, España. Disponible en  
<https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Informes/Docs/PrincipalesIndicadores2025.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2023). *Mujeres y hombres en España 2023*.

[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888)

Ley Orgánica 3/2007. (2007). Para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. 22 de marzo de 2007. BOE número 71.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>

Maldonado Gómez, M. C. (2003). A propósito de la dominación masculina de Pierre Bourdieu. *Revista de Sociedad y Economía*, 4, 69-74

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/6ea34f20-17b4-4f60-8e44-e476c0167d33/content>

- Martínez León, I. M., y Marengo, P. (2021). La segregación laboral por género en España. Evolución 2008-2018 y tendencias actuales. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 921, 65-82.  
<https://doi.org/10.32796/ICE.2021.921.7266>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2025). *La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2024*. Secretaría de Estado de Trabajo  
[https://www.mites.gob.es/es/sec\\_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/index.htm](https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/index.htm)
- Moreno, N., Moncada, S., Llorens, C., & Carrasquer, P. (2011). *Doble presencia, trabajo doméstico-familiar y asalariado: espacios sociales y tiempos*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).  
[https://www.ccoo.cat/salutlaboral/docs/CalaixSindical/2011\\_doblepresenciaysalud.pdf](https://www.ccoo.cat/salutlaboral/docs/CalaixSindical/2011_doblepresenciaysalud.pdf)
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). (2025). *Brecha digital de género 2025*. Recuperado el 17 de junio de 2025, de  
<https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2025-06/brechadigitaldegenero2025.pdf>  
Doi: 10.30923/230250048
- Palacios Gómez, J. L. (2020). Techo de cristal ¿o suelo de granito? Pautas educativas y laborales de las mujeres en España en el siglo XXI. Barataria. *Revista Castellanomanchega de Ciencias Sociales*, 27, 62-87.  
<https://doi.org/10.20932/barataria.v0i27.541>
- Puleo, A. H. (2013). El concepto de género como hermenéutica de la sospecha: de la Biología a la Filosofía Moral y Política. *Arbor*, 189 (763).  
<http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2013.763n5007>
- Royo Prieto, 2010. Valores sociales y división sexual del trabajo en las familias españolas: permanencias de género y cambio social. *Comunicación presentada en el X Congreso de la Federación Española de Sociología*, Pamplona, España.

<https://fundacionjyg.org/wp-content/uploads/2018/09/VALORES-SOCIALES-Y-DIVISIO%CC%81N-SEXUAL-DEL-TRABAJO-EN-LAS-FAMILIAS-ESPAN%CC%83OLAS-PERMANENCIAS-DE-GE%CC%81NERO-Y-CAMBIO-SOCIAL.pdf>

Sagastizabal, M. (2019). *La triple presencia: Estudio sobre el trabajo doméstico-familiar, el empleo y la participación sociopolítica*. Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Servicio Editorial.  
[https://www.researchgate.net/publication/341702355\\_La\\_triple\\_presencia\\_Estudio\\_sobre\\_el\\_trabajo\\_domestico-familiar\\_el\\_empleo\\_y\\_la\\_participacion\\_sociopolitica](https://www.researchgate.net/publication/341702355_La_triple_presencia_Estudio_sobre_el_trabajo_domestico-familiar_el_empleo_y_la_participacion_sociopolitica)

Schneider, A. (2018). *La carga mental de las mujeres y la de los hombres*. Larousse Editorial.

Segovia Saiz, C., Briones Vozmediano, E., Tomás Mateos, J., González María, E. y Gea Sánchez, M. (2023). El techo de cristal de las mujeres investigadoras en ciencias de la salud en España. *Feminismo/s*, (42), 385-412. En M. Gutiérrez (coord.) *Women, data and power. Insights into the platform economy*.  
<https://doi.org/10.14198/fem.2023.42.14>

Torns Martín T. (1995). Mercado de trabajo y desigualdades de género. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 6, 81.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA9595120081A>

## 7. ANEXOS

### Anexo I. Listado de preguntas para las entrevistas

Aspectos sociodemográficos:

1. ¿Qué tamaño tenían las empresas en las que ha trabajado? ¿Había más hombres que mujeres en puestos de dirección?
2. ¿Con qué rango de edad empezó a asumir puestos de responsabilidad por primera vez? Ejemplo: 25 – 34, 35 – 44, 45 en adelante.

3. ¿Su jornada laboral es a tiempo completo o parcial? ¿Ha cambiado esto a lo largo de su carrera? ¿Qué razones la impulsaron a cambiar de tipo de jornada? En caso de jornada parcial, ¿fue por voluntad propia o fue por exigencia de la empresa?
4. ¿Tiene hijos o piensa tenerlos? En caso afirmativo, ¿cree que las responsabilidades familiares pueden entorpecer sus responsabilidades laborales y las oportunidades de promoción?
5. En su experiencia como directiva, ¿cómo equilibra las responsabilidades profesionales con las necesidades de cuidado de las personas mayores en su familia? ¿Considera que existen apoyos suficientes para quienes ocupan roles directivos y también son cuidadores familiares?
6. ¿Qué es para usted el éxito laboral?

#### Expectativas laborales:

7. ¿Ha sentido alguna vez que tuvo que esforzarse más que sus compañeros hombres para alcanzar sus metas?
8. ¿Se imaginaba llegar hasta donde se encuentra actualmente?
9. ¿Tiene algún sueño todavía por cumplir dentro de su ámbito profesional?
10. ¿Observa en la empresa privada más dificultades que en la empresa pública en cuanto a procesos de promoción o selección para ocupar puestos de dirección?

#### Estereotipos:

11. ¿Cree que existen estereotipos o prejuicios culturales que afectan las oportunidades de las mujeres para llegar a altos cargos?
12. ¿Alguna vez ha sentido o percibido por usted misma o por otras compañeras suyas que la preocupación por el cuidado de los hijos u otros familiares es mayor por parte de las mujeres que por parte de los hombres?
13. Algunas características personales que la definan como profesional.
14. ¿Qué es para usted ser un buen o una buena líder?

15. ¿Percibe diferencias en la manera de ejercer el liderazgo cuando se trata de un hombre y cuando se trata de una mujer?

Desigualdad:

16. ¿Hay una presencia mayoritaria de hombres o de mujeres en su entorno laboral?

17. ¿Tienen mujeres y hombres la misma formación cuando ocupan un puesto directivo?

18. ¿Cuántas mujeres forman parte del órgano donde se toman las decisiones importantes en su empresa? ¿tienen el mismo poder de decisión o los hombres tienen un papel más protagonista?

19. En reuniones con directivas y directivos de otras empresas, ¿hay más mujeres o más hombres? ¿Qué dinámicas de trato se dan?

20. ¿Qué efectos cree que puede tener sobre la visión de las jóvenes sobre los cargos ejecutivos de las empresas?

21. ¿Ha experimentado alguna vez, durante su trayectoria laboral, situaciones en las que percibiera que su valor o capacidades hayan sido subestimadas por ser mujer?

22. ¿Ha enfrentado barreras específicas como mujer para avanzar a puestos de liderazgo? ¿Cuáles fueron?

23. ¿Qué estrategias ha utilizado para superar los obstáculos en tu carrera hacia roles de alta dirección?

24. Hay estudios que señalan la importancia que tienen las redes informales en las dinámicas de trabajo, como pueden ser los descansos para el café o las amistades que surgen y que luego permiten hacer planes fuera de la oficina. ¿Considera que estas dinámicas se dan en su entorno? ¿Cree que mujeres y hombres pueden participar equitativamente en ellas?

25. ¿Existen políticas de igualdad de género en su organización? ¿Se cumplen?

26. ¿Por qué cree que puede haber más hombres ocupando altos puestos en sectores en los que hay una presencia femenina mayoritaria? Por ejemplo, en un informe del Ministerio de Sanidad Situación actual y estimación de la necesidad de enfermeras en

España 2024, el 85% del colectivo enfermero está compuesto por mujeres. Sin embargo, son los hombres continúan ocupando una proporción significativamente mayor de cargos de gestión y dirección.

Otras:

27. ¿Cree que se visibilizan y reconocen lo suficiente las contribuciones de las mujeres en posiciones destacadas?
28. ¿Qué características propias cree que han tenido un efecto positivo para acceder al puesto que ocupas? ¿Cree que el hecho de ser mujer le ha beneficiado o perjudicado para alcanzar el puesto que ocupa?
29. ¿Cree que el techo de cristal es un fenómeno común y persistente?
30. ¿Qué medidas considera necesarias para poder poner fin a dicho fenómeno?