



GRADO EN RRLL Y RRHH TRABAJO FIN DE GRADO

**“Techos de cristal en el siglo XXI: ¿mito o
realidad?”**

AUTOR

SANDRA MUÑOZ RODRÍGUEZ

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

PALENCIA, 15 DE SEPTIEMBRE DE 2025



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN RRLL Y RRHH**

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“Techos de cristal en el siglo XXI: ¿mito o realidad?”

Trabajo presentado por: Sandra Muñoz Rodríguez

Tutor: Miguel Lamoca Pérez

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Palencia, 15 de septiembre de 2025

Agradecimientos

Quiero dedicar unas palabras de agradecimiento a todas las personas que me han acompañado y apoyado en este largo camino universitario.

A mis padres, Ana y Javier, por haberme transmitido los valores del esfuerzo y la perseverancia, y por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Sin su ejemplo y amor, este logro no habría sido posible.

A mis amigas Paula, Sonia, María y Ariana que han sido un pilar fundamental en los momentos de esfuerzo y de alegría, siempre ofreciéndome su cariño, confianza y amistad sincera.

A Alejandro, mi compañero de vida, por su paciencia, comprensión y ánimo constante, recordandome que cada paso hacia adelante me acercaba un poco más a cumplir mi meta.

A mi tutor del TFG, Miguel, por su orientación, sus consejos y por guiarme con paciencia y darme la seguridad necesaria en la elaboración de este trabajo.

A mis compañeros de universidad, con quienes compartí cinco años inolvidables. Gracias por las horas de estudio compartidas, los cafés antes de los exámenes, los viajes, las bromas en clase y por hacer que este camino fuera mucho más llevadero y feliz.

A mis compañeros del departamento de Recursos Humanos de Zener, que me han acompañado en mi crecimiento profesional mientras terminaba esta etapa académica. Gracias por enseñarme con vuestro ejemplo, por vuestras palabras de ánimo y por ayudarme a compaginar ambas responsabilidades.

Y finalmente, a mí misma, por no rendirme, por ser constante y por demostrarme que la perseverancia y el esfuerzo siempre tienen su recompensa.

Resumen

Este trabajo sobre la realidad actual en el mercado laboral se centrará en estudiar como una de las principales barreras que se encuentran diariamente las mujeres en su vida profesional, son aquellas invisibles que limitan y dificultan las oportunidades de promoción y acceso a puestos de mayor rango dentro de las organizaciones.

Este fenómeno conocido como “techo de cristal” representa una metáfora utilizada para describir cómo este tipo de limitaciones invisibles, que no son legales ni formales, actúan como un freno al avance profesional de la mujer, en base a prejuicios y estereotipos sociales que se encuentran presentes aún en la sociedad del siglo XXI.

Esta situación de discriminación a la que son sometidas las mujeres en el mercado de trabajo provoca no solo la vivencia de situaciones injustas a lo largo de su carrera profesional, sino además perdidas de talento para las organizaciones.

Palabras clave

Techo de cristal, desigualdad de género, brecha salarial, liderazgo femenino, segregación laboral, igualdad de oportunidades, conciliación, barreras invisibles.

Abstract

This study on the current reality of the labour market will focus on examining how one of the main barriers that women encounter on a daily basis in their professional lives are invisible barriers that limit and hinder opportunities for promotion and access to higher-level positions within organisations.

This phenomenon, known as the ‘glass ceiling,’ is a metaphor used to describe how these types of invisible limitations, which are neither legal nor formal, act as a barrier to women’s professional advancement, based on prejudices and social stereotypes that are still present in 21st-century society.

This discrimination faced by women in the labour market not only causes them to experience unfair situations throughout their professional careers, but also results in a loss of talent for organisations.

Keywords

Glass ceiling, gender inequality, pay gap, female leadership, job segregation, equal opportunities, work-life balance, invisible barriers.

ÍNDICE

1. Introducción.	9
● Presentación del tema.	9
● Justificación del estudio.	10
● Objetivos.	10
● Metodología.	12
2. Marco teórico.	13
2.1 Definición y origen del concepto “techo de cristal”	13
2.2 Factores internos y externos del techo de cristal.	15
2.2.1 Factores internos.	15
● Estereotipos de género.	16
● Estilos de liderazgo:	17
● Conflictos de rol.	20
2.2.2 Factores externos.	24
● Políticas de RRHH.	24
● Cultura organizativa.	26
● Redes informales.	27
● Regulación española y europea.	28
● Cuotas de género.	30
2.3 Manifestaciones sobre la brecha de género en el mercado laboral.	32
● Brecha salarial:	32
● Segregación horizontal y vertical.	35
● Conciliación laboral y familiar.	37
● Planes y protocolos de igualdad.	39
2.4 Avances y retrocesos en el siglo XXI.	41
● Transformaciones sociales y generacionales.	41
● Nuevos liderazgos femeninos y su impacto.	44
3. Análisis práctico.	46
4. Conclusiones.	71
5. Bibliografía.	75
6. Webgrafía.	79

1. Introducción.

- Presentación del tema.

El fenómeno del techo de cristal constituye uno de los principales objetos de estudio en la investigación sobre la desigualdad de género en el ámbito laboral. Se entiende por techo de cristal como el conjunto de barreras invisibles, no codificadas en normas formales, pero sí presentes socialmente en prácticas, culturas y estructuras organizacionales, que obstaculizan el ascenso de las mujeres hacia puestos de mayor responsabilidad y liderazgo (Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman, 2001).

A pesar de los avances legislativos, sociales y culturales de las últimas décadas, este fenómeno sigue generando grandes debates en el siglo XXI. Por un lado, existen opiniones que sostienen que se trata de una construcción cada vez menos vigente, gracias al aumento de mujeres en posiciones de liderazgo, a la consolidación de políticas de igualdad y al surgimiento de nuevos estilos de gestión más inclusivos (McKinsey & Company, 2022). Por otro lado, numerosos estudios y datos estadísticos confirman que las mujeres continúan encontrando mayores obstáculos que los hombres a la hora de acceder a cargos de decisión, dejando ver que la igualdad formal todavía no garantiza una igualdad real en las organizaciones (ONU Mujeres, 2024).

En el contexto español, los informes del Instituto Nacional de Estadística y del Ministerio de Igualdad evidencian que, aunque las mujeres representan más del 50 % de la población universitaria y un porcentaje significativo de la fuerza laboral, su presencia disminuye drásticamente en los niveles jerárquicos más altos de empresas e instituciones. Esta situación refleja la persistencia de una segregación tanto vertical como horizontal: la primera vinculada a la dificultad de promoción a niveles superiores, y la segunda relacionada con la concentración femenina en determinados sectores de baja remuneración o menor reconocimiento social.

El análisis del techo de cristal también debe ser abordado desde una perspectiva interseccional, ya que no todas las mujeres experimentan las mismas barreras. Factores como la edad, la maternidad, la clase social, la etnia o el acceso a redes profesionales amplifican o modifican el impacto de este fenómeno (Rojas & Cruz, 2023). A su vez, no se trata de un problema que afecte únicamente a las mujeres: la falta de diversidad en los órganos de decisión limita la innovación, reduce la competitividad de las empresas y empobrece la calidad democrática de las instituciones (Eagly & Carli, 2007).

Plantear si el techo de cristal en el siglo XXI es mito o realidad supone, por tanto, reflexionar sobre el contraste entre avances normativos y sociales y las resistencias culturales y organizacionales que aún dificultan la plena igualdad real. Esta pregunta no solo interpela al mundo académico, sino también a responsables políticos, directivos empresariales y a la sociedad en general, ya que de su respuesta dependen tanto el desarrollo profesional de las mujeres, como también la construcción de entornos laborales más justos, eficientes y representativos.

- Justificación del estudio.

El estudio del techo de cristal resulta un tema de gran trascendencia social, académica y profesional en el siglo XXI. En primer lugar, porque nos permite cuestionar si los logros alcanzados en materia de igualdad de género se han verdaderamente traducido en transformaciones dentro de las organizaciones, o si aún persisten barreras y obstáculos invisibles que impiden la participación plena de las mujeres en la toma de decisiones estratégicas en el mundo laboral (Rojas et al., 2023).

En segundo lugar, tratar este tema no solo tiene un valor ético, vinculado al principio de igualdad, sino también un valor económico. Existen numerosos estudios que han demostrado como en las empresas que cuentan con mayor presencia femenina en puestos de dirección muestran una tendencia a ser más innovadoras y a obtener mejores resultados financieros, debido a la existencia de una diversidad de perspectivas en la gestión (McKinsey & Company, 2022).

Por otra parte, el análisis de este fenómeno es fundamental desde un enfoque interseccional: las mujeres no constituyen un grupo homogéneo, y factores como la edad, la clase social, la etnicidad o la maternidad inciden de manera diferenciada en sus trayectorias profesionales. El techo de cristal, por tanto, debe entenderse como un fenómeno complejo que requiere un análisis integral y multidimensional.

Finalmente, la justificación de este estudio se debe a la necesidad de aportar una evidencia empírica y reflexiones críticas que pueden orientar políticas públicas, estrategias empresariales y medidas concretas para la igualdad real y efectiva en el trabajo.

- Objetivos.

El objetivo central del estudio consiste en analizar la vigencia y las

transformaciones del fenómeno conocido como techo de cristal en el siglo XXI, evaluando si se trata de una realidad persistente en el mercado laboral, suponiendo una barrera real que limita el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y toma de decisiones o de un mito que ha sido superado a la luz de los avances normativos, sociales y organizacionales, a través del estudio de sus manifestaciones, causas, impactos y de las medidas que son implementadas para reducirlo.

Además nos centraremos en los siguientes objetivos específicos:

- Explorar el origen y la evolución del concepto de techo de cristal contextualizando dentro de las teorías sobre la brecha de género en el mercado laboral, vinculándolo con fenómenos similares como los “pisos pegajosos” o las “paredes de cristal”.
- Describir y analizar las principales manifestaciones de la desigualdad laboral existentes en la actualidad, centrándonos en la brecha salarial, las diferencias en las oportunidades de selección, promoción y liderazgo, así como en la segregación horizontal por sectores y vertical por jerarquía.
- Identificación de los factores estructurales, culturales y organizacionales que sostienen. El techo de cristal, tales como serían los estereotipos de género presentes en la sociedad y vinculados aún al patriarcado, la socialización diferencial, las dificultades para conciliar la vida laboral con la familiar y de corresponsabilidad, la falta de redes de apoyo profesional o los sesgos en los procesos de selección de personal y promoción.
- Examinar el marco normativo español en materia de igualdad, las políticas institucionales y empresariales dirigidas a mantener una igualdad de género en nuestro país y en el ámbito internacional, evaluando además su impacto real en la reducción de desigualdades de acceso a puestos superiores de poder y responsabilidad mayores.
- Analizar los avances y retrocesos del siglo XXI en materia de igualdad laboral teniendo en consideración las transformaciones sociales y generacionales sufridas, así como el papel de los nuevos liderazgos femeninos y sus efectos en la cultura organizacional.
- Recoger y contrastar percepciones profesionales, a través de la realización de encuestas a trabajadores de distintos sectores, con el objetivo de contrastar la dimensión objetiva demostrada estadísticamente con la dimensión subjetiva manifestada por la percepción de los sujetos del mercado laboral.

- Proponer unas recomendaciones en forma de conclusión, fundamentadas sobre la investigación realizada, que puedan servir de orientación a empresas, instituciones y responsables de políticas públicas para encaminarnos hacia la construcción de entornos laborales más inclusivos, equitativos y representativos.
- Metodología.

Este trabajo optará por una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, buscando obtener una visión completa del fenómeno del techo de cristal:

El diseño de esta metodología se centra en triangular la información, contrastando las percepciones subjetivas con datos empíricos para poder responder con firmeza a la cuestión central de la investigación: ¿siguen siendo los techos de cristal una realidad en el siglo XXI o se han convertido en un mito?

En primer lugar, se realizará una revisión bibliográfica sistemática de fuentes académicas e institucionales. Se consultarán:

- Artículos científicos y libros especializados en estudios de género, sociología del trabajo y psicología organizacional, con especial atención a las investigaciones publicadas en los últimos veinte años. .
- Informes de organismos internacionales como ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la OCDE y el Foro Económico Mundial, que nos aportan datos comparativos sobre desigualdades laborales y brechas de género que podemos localizar en la sociedad.
- Estadísticas oficiales de ámbito nacional, como el Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Igualdad, Eurostat, que proporcionan una información actualizada sobre la representación de mujeres y hombres en el mercado laboral español y europeo.

Este análisis documental permitirá sentar las bases conceptuales, pudiendo identificar cuáles son las principales manifestaciones de este fenómeno y evaluar el impacto de las políticas de igualdad que se implementan en distintos contextos.

Posteriormente, se ha llevado a cabo un trabajo de campo cualitativo, basado en la realización de entrevistas semiestructuradas en profundidad a tres mujeres con perfiles profesionales distintos:

- Una directora de sucursal bancaria (Unicaja) que aporta a esta investigación la perspectiva de un sector tradicionalmente masculinizado.
- La jefa del departamento de Recursos Humanos en la empresa Zener, dedicada al sector de las telecomunicaciones, cuya experiencia está vinculada a la gestión del

talento, procesos de selección y promoción interna.

- Una joven emprendedora que ha abierto un salón de belleza en Valladolid, lo que nos permite analizar las dificultades específicas del autoempleo y el emprendimiento femenino.

Estas entrevistas han sido diseñadas con un guion de preguntas semiestructuradas, que combina cuestiones comunes a las tres participantes (definición del techo de cristal, experiencias de conciliación, percepción de políticas de igualdad, valoración de barreras y propuestas de mejora) con otras específicas en función del perfil profesional entrevistado. Esta técnica nos permite explorar las percepciones reales y personales en un clima de confianza, generando una información rica en matices y difícilmente accesible mediante métodos cuantitativos.

El criterio de selección de estas participantes ha sido intencional, buscando perfiles que aporten diversidad en cuanto al sector, nivel jerárquico, situación personal, y forma de acceso al mercado laboral. Aunque la muestra es reducida, el propósito de la investigación no es obtener una representatividad estadística, sino profundizar en la comprensión de experiencias individuales que reflejan unas dinámicas sociales más amplias.

El análisis de las entrevistas se ha realizado a partir de una categorización temática vinculada a los objetivos perseguidos por la investigación.

- 1- Percepción del concepto de techo de cristal.
- 2-Influencia de los estereotipos y la educación en las trayectorias profesionales.
- 3- Impacto de la conciliación y corresponsabilidades.
- 4- Obstáculos internos y externos en el acceso a cargos de responsabilidad.
- 5- Valoración de políticas y medidas de igualdad.
- 6- Existencia (o ausencia) de referentes femeninos.
- 7- Propuestas y soluciones para superar el techo de cristal.

Las respuestas de las entrevistadas se han interpretado siguiendo un análisis comparativo entre perfiles, destacando las similitudes, diferencias y peculiaridades sectoriales. A su vez, los resultados se han ido contrastando con la literatura académica revisada, con el fin de comprobar en qué medida las percepciones de las entrevistadas coinciden o difieren de las evidencias científicas y documentales que existen.

2. Marco teórico.

2.1 Definición y origen del concepto “techo de cristal”

Este término tiene su origen en los años 70, concretamente en 1978, en Estados Unidos, cuando la consultora de gestión Marilyn Loden hizo uso por primera vez de esta metáfora durante el transcurso de una mesa redonda en la que el tema protagonista era las aspiraciones de las mujeres. Al observar cómo las mujeres que participaban en ese debate tenían una actitud de baja autoestima y autodestructiva, provocó que Marilyn Loden recurriera al uso de esa metáfora para explicarles como las facultades a las que se enfrentaban en su vida profesional tenían un origen cultural, y no personal (BBC News, 2017).

Posteriormente, fue recogido este término oficialmente en el diario estadounidense The Wall Street Journal, donde Hymowitz y Schellhardt (1986) publican el artículo titulado: “El Techo de Cristal, por qué las mujeres no pueden romper la barrera invisible que les impide el acceso a los puestos de dirección”. Con la simple lectura del título se intuye el contenido del artículo, e ilustra el surgimiento de toda una corriente posterior de estudios sobre las causas y las soluciones para la falta de representación femenina en altas esferas de poder.

Desde ese momento, se ha usado este término para señalar una realidad que persiste en el ámbito laboral, y que afecta principalmente a mujeres, pero también a otras minorías, como son ciertos grupos étnicos, personas con discapacidad y la comunidad LGBTQ+ (¿Qué significa el término techo de cristal y cómo afecta el ámbito laboral?, 2025).

El término “techo de cristal” hace referencia a una especie de barreras invisibles a los ojos que limitan el potencial de las mujeres de prosperar en el mundo laboral y de acceder a puestos de alta responsabilidad, sobre todo en la parte superior de la estructura jerárquica de una empresa. Estos límites invisibles no desaparecen por si solos y en ocasiones son difícil de superar, puesto que son subjetivos y no existe ninguna ley formal que justifique las diferencias salariales y de ocupación entre los hombres y las mujeres ni que suponga un impedimento para éstas a la hora de avanzar en su carrera profesional (Amira, 2018; Ortiz, 2014).

La existencia de este “techo” implica que, a pesar de las habilidades, conocimientos, experiencia y preparación de una persona, su progreso profesional se detiene debido a unas barreras sociales, culturales o de género que aunque son invisibles persisten en nuestra sociedad. Estando presente globalmente, en todos los países aunque no con las mismas características en todas las regiones y sectores económicos (Figueroa & Segovia Pérez, 2015).

Relacionado con el “techo de cristal” también suele utilizarse el término de “suelo pegajoso” o “sticky floor”, usado por la socióloga Catherine Berheide por primera vez en 1992 en un informe para Centre for Women in Government, para referirse al fenómeno contrario agrupando las mismas fuerzas que mantienen a tantas mujeres en la base de la pirámide económica. Siendo estas retenidas en determinados puestos de trabajo, como si se tratase de una especie de arenas movedizas. Esto se produce por varias razones, una de ellas es la feminización de determinados puestos, asociados a actividades como la asistencia social, la educación o la limpieza, puesto que tradicionalmente han ocupado en la sociedad el rol de madre, cuidadora y ama de casa. Ejemplo de ello es el informe Making decent work a reality for domestic workers (2021) de la Organización Internacional del Trabajo, donde se expone que tres de cada cuatro trabajadores domésticos son mujeres y ganan un salario poco superior al salario mínimo interprofesional mensual que los empleados de otros sectores (Santander Universidades, 2022)

Aunque en la actualidad nos encontramos con varios estudios que demuestran como estas barreras propias del techo de cristal han ido perdiendo fuerza y solidez, permitiendo a las mujeres prosperar en sus carreras y adquirir roles más diversos, todavía no se ha logrado alcanzar la distribución igualitaria entre ambos el sexo femenino y masculino dentro de las organizaciones (Gallego-Morón y Matus-López, 2018).

Podemos encontrar determinados aspectos internos y externos relacionados con la construcción del techo de cristal, y el consecuente estancamiento de las mujeres en su desarrollo profesional (Amira, 2018):

2.2 Factores internos y externos del techo de cristal.

2.2.1 Factores internos.

Estos aspectos guardan relación con las barreras cognitivo-emocionales y personales a las que se enfrentan las mujeres diariamente (Gallego-Morón y Matus-López, 2018). Es decir, todas esas limitaciones que se ponen a sí mismas por aquellas creencias sociales y tradicionales que han experimentado e ido interiorizando, sobre todo aquellas relacionadas con el rol que ocupa la mujer en el ámbito doméstico y la superioridad masculina en el mundo laboral. Estas barreras internas tienen su origen en la tradición social, el contexto cultural y, por ende, en los estereotipos de género que socialmente se han ido estableciendo a lo largo de la historia, que han sido asumidos e interiorizados por los individuos (Amira, 2018).

- Estereotipos de género.

Se entiende por estereotipos de género, el conjunto estructurado de creencias que comparte una cultura o grupo sobre los atributos o características que pertenecen a cada género (Moya, 2003). Es decir, son aquellas creencias sobre las características asociadas a hombres y mujeres que mantienen la discriminación de género. Estas creencias, junto a la identidad e ideología de género, subyacen a las conductas de discriminación basadas en la categorización de una persona como hombre o mujer.

Los estereotipos, en sí mismos, no tienen por qué ser algo perjudicial. El verdadero problema de estos aparece cuando se transforman en creencias preconcebidas acerca de un grupo social. Dando lugar a los prejuicios, que acaban por convertirse en etiquetas que proyectan una mala imagen de dichos colectivos ante la sociedad. Por lo que de esta forma es posible encontrar tanto estereotipos considerados “positivos” como por ejemplo que los ingleses son muy puntuales y otros “negativos” como afirmar que las mujeres rubias son poco inteligentes.

Queda claro que a pesar de los avances en la sociedad, las mujeres siguen siendo un colectivo asociado mayoritariamente a estereotipos negativos, mientras que los hombres reciben más atribuciones positivas. La explicación se encuentra en los factores socioculturales, de cada país y puesto que en la cultura occidental las mujeres siempre han sido menos valoradas frente a los hombres, con esta visión se ha contribuido a una valoración desigual de ambos sexos.

Cuando estos estereotipos y prejuicios son trasladados al mundo empresarial, se genera una predisposición a favor de los hombres dentro de los procesos de selección para cargos directivos. Y como señala Molero (2009), esta falta de confianza en las capacidades y habilidades femeninas para ocupar estas posiciones provoca que los logros de las mujeres se minimicen o sean atribuidos a factores externos como la suerte en lugar de ser reconocidas por sus competencias. Es decir, nos encontramos como los estereotipos diarios dan lugar a unas barreras de cristal para las mujeres que desean ocupar estos puestos de responsabilidad.

Una gran parte de las percepciones que conforman los estereotipos de género, derivan de factores biológicos, como el desarrollo y tamaño de los hemisferios cerebrales, la densidad de redes neuronales y el desarrollo hormonal, como también de la socialización de las mujeres, que incluye la experiencia en el cuidado, la habilidad para llevar a cabo múltiples tareas a la vez, un enfoque

multidimensional de la realidad y habilidades comunicativas y de relación. Y a pesar de que estas cualidades sean cada vez más valoradas en la sociedad, en la práctica, muchas mujeres en puestos directivos se sienten obligadas a adoptar un estilo de liderazgo caracterizado por la dureza y la inmediatez (Ayuso, 2016).

Según la teoría del rol social, estas creencias estereotípicas a cerca de los grupos de género surgen al observar cómo cada grupo desempeña roles sociales diferentes que provocan la existencia de disposiciones internas distintas. Todos estos pensamientos, el proceso de socialización y los procesos individuales favorecen la aparición de unos comportamientos diferenciados entre hombres y mujeres, y en consecuencia el mantenimiento en la sociedad de estos estereotipos de género. Teniendo además unas consecuencias negativas significativas sobre el desarrollo integral de los individuos mientras influyen directamente en sus preferencias, desarrollo de habilidades, emociones, aspiraciones, estado físico y de ánimo, rendimiento laboral, etc. Recayendo estas consecuencias indudablemente en mayor medida sobre las mujeres (Eagly, 1987; Eagly, Wood y Diekman, 2000; Eagly, Wood y Johannesen-Schmidt, 2004).

Además, la situación de la mujer empeora cuando incluso ellas mismas interiorizan estas ideas y se apoyan en el estereotipo de inferioridad femenina, aceptando que las áreas económicas, política y educativa no son para mujeres. Contribuyendo socialmente al mantenimiento de los roles tradicionales, asimilando que ellas mismas son menos válidas para ese tipo de puestos de mayor responsabilidad e impidiéndole el hecho de avanzar y considerarse válidas. De forma que nos encontramos dos tipos de problemas, de las mujeres consigo mismas, y por otro lado de las mujeres con respecto a otras mujeres (Contreras Torres, Pedraza Ortiz & Mejía Restrepo, 2012).

- Estilos de liderazgo:

El estilo de liderazgo es uno de los factores internos determinantes en cuanto a la existencia del techo de cristal. Esta competencia dentro del ámbito organizacional es clave y crucial para el adecuado funcionamiento de la empresa y, en consecuencia alcanzar el éxito de esta logrando el mantenimiento en el puesto. Esto depende de determinadas cualidades y rasgos que se considera socialmente que debe tener el líder (Saiyed, 2019).

Antes de indagar sobre esta materia, es necesario introducir la noción de liderazgo. Según establece Çalış y Buyükakinci (2019) se define como líder “la persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los

grupos en el logro de estos objetivos" (p1053). El liderazgo es un proceso altamente interactivo, que supone la imposición de una visión, dirección y estrategias para el logro de las metas de la organización, mientras se proporciona una motivación permanente a las personas (French y Bell, 1999).

El estilo de liderazgo ideal no es algo fijo, sino que varía conforme pasa el tiempo y evoluciona la cultura y la sociedad, de modo que cuando antes el buen líder era el que tenía la fuerza física, ahora el mejor es el que posee buena inteligencia emocional. Esto ocurre debido a que es una idea histórica, social y cultural, por lo que un líder será considerado como tal en función de las percepciones y convenciones que la sociedad tenga sobre este (Torres et al., 2012).

Tradicionalmente, la figura femenina ha estado ligada a rasgos personales como la inseguridad, la sensibilidad, la debilidad y la delicadeza, mientras el sexo masculino aparece vinculado a cualidades como la fuerza, la ambición, la dureza y el carácter fuerte (Amira, 2018).

Como argumenta Ayuso (2026) aunque estas cualidades cada vez son más apreciadas, las mujeres se siguen sintiendo obligadas al ocupar un puesto directivo a desempeñar un rol de dureza e inmediatez, unos rasgos más asociados con el sexo masculino.

Históricamente se han encontrado dos tipos de liderazgo, en primer lugar el orientado a las tareas (task-oriented leadership). Este estilo se caracteriza por estar enfocado hacia el logro de objetivos, priorizando la estructuración, el cumplimiento de objetivos claros y un seguimiento riguroso del desempeño., dejando de lado las necesidades de sus subordinados. Aunque este tipo de liderazgo pueda ser muy eficaz en entornos corporativos exigentes, suele coincidir con estereotipos tradicionalmente masculinos, hecho que puede desfavorecer a las mujeres en su acceso a puestos de liderazgo.

Por otro lado tenemos el liderazgo orientado a las personas (people-oriented leadership). Este estilo no se orienta tanto en las tareas, sino en los individuos que forman el grupo. Es decir, en este caso el líder si muestra preocupación por sus subordinados, por lo que se trata de un estilo menos técnico que el anterior, en el que el tipo de líder es habitualmente democrático. En este caso, este liderazgo se afirma que se atribuye al género femenino (Rincón & González & Barrero, 2017).

La forma de liderar autoritaria, con rigidez y más competitiva suele estar asociada el liderazgo ejercicio por una figura masculina. Mientras que a las mujeres se les otorgan cualidades relacionales como assertividad y desenvoltura en relaciones personales o emocionales y la habilidad para trabajar en equipo (Cook & Glass,

2014).

El problema de ambos estilos es que se centran en los atributos del líder, pero abandonan la relación con sus subordinados. Por lo que surge el paradigma transformacional-transaccional, que plantea una evolución en los modelos de liderazgo tradicionales para atender a las necesidades de los nuevos tiempos. Dando lugar al estilo transaccional y al transformacional. El primero se caracteriza por una relación líder-subordinado, donde se expone el primero al segundo que espera de él, que recibiría a cambio si logra los objetivos planeados, y cómo será penalizado en caso contrario si no lleva a cabo las tareas asignadas. Del otro lado, tenemos el estilo transformacional, el cual espera la consecución de objetivos gracias a la integración del equipo, poniendo atención en sus necesidades individuales y ejerciendo una motivación para alcanzar las metas. Para esta tarea se requiere a un tipo de líder con carisma, que fomente la creatividad y estimule el talento de sus subordinados (Molina & Torrado, 2012).

Según Pérez Mesa (2022), las mujeres consideran su estilo de liderazgo más afín a las características transformacionales, puesto que promueven la colaboración y la discusión, formas clásicas de este estilo. Y de forma contraria los hombres muestran un enfoque más cercano al liderazgo transaccional, orientado a un intercambio de recompensa por la obtención de resultados.

Como ejemplo que apoya esta afirmación, tenemos el estudio español desarrollado por Cuadrado y Molero (2002) que se llevó a cabo a una muestra de 118 directivos que cumplimentaron el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), un tipo de cuestionario validado internacionalmente para evaluar las conductas de liderazgo. Gracias a este instrumento, se permite diferenciar ambos estilos. Y aunque no se dio una diferencia significativa global, sí que se observó la tendencia femenina hacia lo transformacional, donde las mujeres puntúan ligeramente más alto dentro de las dimensiones de este estilo de liderazgo. Mostrando mayor tendencia a generar conductas de inspiración, estimulación intelectual y consideración del individuo, y además recurren más frecuentemente a la recompensa contingente, es decir, reforzar positivamente y reconocer a sus subordinados en función de sus éxitos. Por lo que vemos que las directivas femeninas presentan menos conductas de tipo pasivo o de "dejar hacer" que sus homólogos masculinos, lo que sugiere la mayor implicación en la gestión del equipo por parte de las mujeres.

Con este estudio se encuentran además hallazgos relevantes en cuanto a comprender la persistencia del techo de cristal en el ámbito corporativo. Puesto

que multitud de estudios han demostrado que el liderazgo transformacional es uno de los más eficaces para atender a los desafíos actuales, puesto que incentiva la innovación, la motivación intrínseca y el compromiso del equipo (Blass & Riggio, 2006). Por lo que las directivas españolas al presentar mayor tendencia a este estilo deberían poseer una posición de ventaja dentro de las empresas. Sin embargo, la existencia del techo de cristal pone de manifiesto una contradicción estructural, es decir, que las competencias de liderazgo de las mujeres no se traducen en un acceso igualitario a puestos de poder dentro de las organizaciones.

Este desajuste puede tener explicación en los sesgos de género presentes aún en las culturas organizativas, ya que aunque las mujeres desempeñen un estilo transformacional que es considerado altamente eficaz y coherente con las demandas actuales, siguen encontrándose con prejuicios y estructuras patriarcales que deslegitimizan su potencial directivo. Dejando ver de esta forma, como el techo de cristal no se produce por una falta de cualificación o de habilidades para desempeñar estas funciones, sino por una infravaloración sistemática de las competencias femeninas a la hora de liderar (Eagly et al., 2007).

- Conflictos de rol.

Uno de los aspectos menos visibles pero más determinantes de este techo son los vinculados a los conflictos de rol. Este fenómeno se entiende como la tensión psicológica y social que sufren las mujeres al intentar compatibilizar a la vez múltiples exigencias que derivan de su vida laboral, familiar y personal, dentro de un marco donde los estereotipos de género siguen presentes condicionando expectativas y trayectorias profesionales (González & De la Rica, 2012)

La persistencia actual de una división sexual del trabajo asigna a las mujeres la responsabilidad principal en el cuidado familiar y del hogar, incluso cuando estas desempeñan empleos a tiempo completo. Toda esta sobrecarga de tareas y expectativas provoca que tengan dificultades a la hora de asumir responsabilidades de dirección o que conlleven una mayor exigencia horaria, limitando en muchas ocasiones las oportunidades de promoción profesional (González & De la Rica, 2012).

Según los datos ofrecidos por la Encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010 elaborada por el INE (2011) persiste una considerable disparidad entre los géneros en cuanto al tiempo dedicado a tareas domésticas en el hogar y de

cuidados. En esta encuesta se observa que el 74,7% de los hombres realiza tareas del hogar y familia, frente al 91,9 % de las mujeres. En Castilla y León destaca el tiempo dedicado por la mujer al hogar y la familia, ocupando el 17,3% frente al 6,08% de los hombres, destacando además la mayor dedicación de los varones al trabajo remunerado, ocupando el 13% de su tiempo promedio del día.

Este desequilibrio contribuye a los conflictos de rol, limitando la capacidad de las mujeres para asumir responsabilidades profesionales con mayores exigencias de disponibilidad horaria.

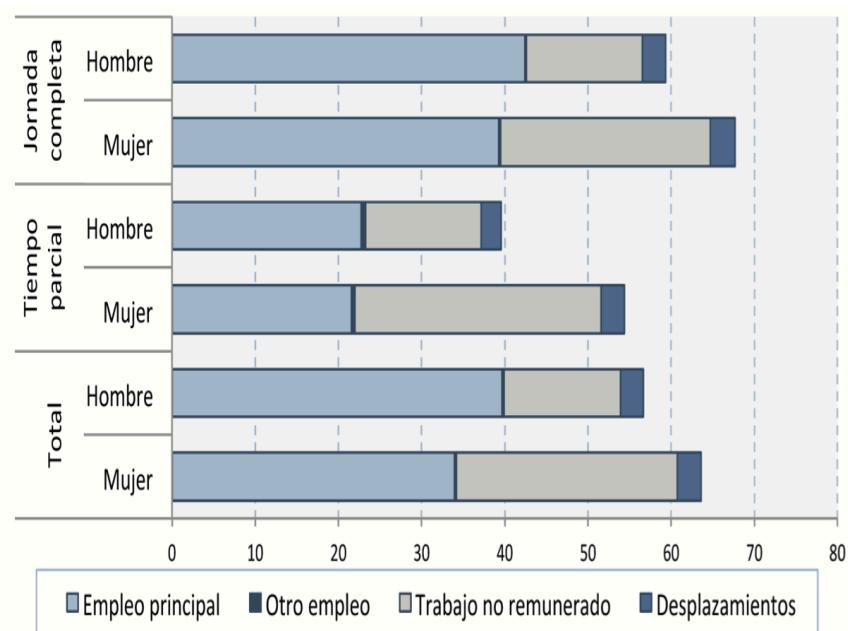
Distribución de actividades en un día promedio según actividades principales y sexo. Datos nacionales y de Castilla y León. Encuesta de empleo del tiempo 2009-2010. Instituto Nacional de Estadística																				
	Cuidados personales		Trabajo remunerado		Estudios		Hogar y familia		Trabajo voluntario y reuniones		Vida social y diversión		Deportes y actividades al aire libre		Aficiones e informática		Medios de comunicación		Trayectos y empleo del tiempo no especificado	
	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.	Horas	Min.
Ambos sexos																				
TOTAL NACIONAL	11	30	2	28	0	39	3	2	0	14	1	3	0	44	0	34	2	37	1	10
Castilla y León	11	37	2	19	0	37	3	1	0	17	1	2	0	59	0	33	2	34	1	2
Varones																				
TOTAL NACIONAL	11	33	3	4	0	39	1	54	0	12	1	4	0	52	0	44	2	43	1	14
Castilla y León	11	41	3	13	0	39	1	46	0	12	1	2	1	4	0	43	2	36	1	5
Mujeres																				
TOTAL NACIONAL	11	26	1	54	0	39	4	7	0	16	1	1	0	37	0	24	2	30	1	6
Castilla y León	11	34	1	27	0	35	4	15	0	21	1	2	0	53	0	22	2	32	0	59

Figura 1. Duración de actividades en un día promedio según actividades principales y sexo. Datos nacionales y de Castilla y León (INE, 2011).

Porcentaje de personas que realizan la actividad en el transcurso del día según actividades principales y sexo. Datos nacionales y de Castilla y León, Encuesta de empleo del tiempo 2009-2010. Instituto Nacional de Estadística										
	Cuidados personales	Trabajo remunerado	Estudios	Hogar y familia	Trabajo voluntario y reuniones	Vida social y diversión	Deportes y actividades al aire libre	Aficiones e informática	Medios de comunicación	Trayectos y empleo del tiempo no especificado
Ambos sexos										
TOTAL	100,0	33,3	12,6	83,4	12,1	57,7	39,8	29,7	88,3	84,2
Castilla y León	100,0	31,6	12,8	83,4	16,9	58,2	53,6	30,5	90,2	85,5
Varones										
TOTAL	100,0	38,7	12,5	74,7	9,4	56,0	42,7	35,6	88,0	86,8
Castilla y León	100,0	40,6	11,4	73,6	9,7	54,8	53,7	36,7	88,8	89,6
Mujeres										
TOTAL	100,0	28,2	12,7	91,9	14,8	59,3	36,9	23,9	88,7	81,6
Castilla y León	100,0	22,8	14,2	92,9	24,0	61,5	53,5	24,4	91,5	81,6

Figura 2. Porcentaje de personas que realizan la actividad en el transcurso del día según actividades principales y sexo. Datos nacionales y de Castilla y León (INE, 2011)

A pesar de la antigüedad de esta encuesta, encontramos estudios más recientes que arrojan unos resultados muy similares. Por ejemplo la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (INSST, 2017), perteneciente al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, indica como las responsabilidades del cuidado y educación de los hijos y del trabajo doméstico en el seno familiar son compartidas de forma desigual por hombres y mujeres, correspondiendo a las mujeres la mayor cuota de este trabajo no remunerado, y a los hombres la mayor correspondiente a trabajo remunerado. Al analizar conjuntamente el tiempo de trabajo remunerado (entendido como el trabajo principal y segundo empleo) y no remunerado (compuesto fundamentalmente por el cuidado y educación de hijos o nietos y la realización de las tareas domésticas), se ve que las jornadas de trabajo de las mujeres son más largas que las de los hombres. Otro dato importante que presenta es que los hombres dedican de forma habitual el mismo número de horas al trabajo no remunerado (14 horas semanales) independientemente de si trabaja a tiempo parcial o completo; mientras que en el caso de las mujeres cuando estas tienen un empleo a tiempo parcial incrementan este tiempo dedicado al trabajo no remunerado, de 25 horas con jornada completa hasta las 30 con una jornada parcial.



Base: total de trabajadores (N=3.364).

Figura 3. Indicador compuesto de horas de trabajo remuneradas y no remuneradas según sexo y tipo de jornada, en horas/semanales. Fuente (INSST, 2017, p. 69).

Tradicionalmente de las mujeres se espera un comportamiento vinculado a la empatía, el cuidado de los demás y la cooperación, mientras que el ejercicio de un rol directivo se asocia culturalmente con la cooperación, mientras que el ejercicio de roles de dirección se vincula culturalmente con la autoridad, assertividad y la toma de decisiones duras. Esta incongruencia entre expectativas genera el doble vínculo “double bind”, una situación de elección en la que las mujeres líderes son evaluadas negativamente, ya sea por ejercer autoridad y siendo percibidas como “duras” o por mostrar empatía y ser consideradas “débiles” (Eagly & Karau, 2002). Es decir, se enfrenta a opciones que la llevan a un castigo sin importar la decisión tomada, lo que refuerza la autolimitación de muchas profesionales femeninas en su camino hacia puestos de poder y responsabilidad.

Muchas de las estructuras empresariales se organizan bajo una lógica disponibilista, exigiendo la disponibilidad absoluta de tu tiempo, con jornadas de trabajo extensas y escasa flexibilidad laboral. Algo que para las mujeres, cuya socialización de género las ubica en posiciones de mayor responsabilidad doméstica, esto se traduce en un conflicto entre las demandas de la organización y sus compromisos personales y familiares, situando barreras invisibles al ascenso de puesto (Fernández & Rodríguez, 2017). Este enfrentamiento entre expectativas explicaría la sobrerepresentación existente en niveles intermedios y la infrarrepresentación en la alta dirección de las empresas, es decir la existencia de la metáfora del suelo pegajoso y de techo de cristal simultáneamente.

Estos conflictos de rol generan consecuencias no solo para las trayectorias laborales de las mujeres trabajadoras, sino también en la subjetividad femenina. Encontramos diversos estudios que ponen en evidencia la existencia de mayores niveles de estrés, menor autoconfianza, y una tendencia a autoexcluirse en este tipo de procesos de promoción por anticipar las dificultades que puede encontrar en cuanto a conciliación o el juicio negativo de personas de su entorno (ONU Mujeres, 2020). Así, podemos observar cómo los aspectos internos del techo de cristal no derivan únicamente de decisiones individuales, sino también de la interiorización por parte de las mujeres de normas subjetivas sociales y culturales que reproducen la existencia de desigualdades estructurales.

2.2.2 Factores externos.

Por otra parte, estas barreras, se relacionan con aspectos externos profesionales, corporativos o estructurales que tienen influencia directa sobre la carrera profesional de la mujer y tienen menos capacidad de decisión ya que provienen de su entorno (Gallego-Morón y Matus-López, 2018). Estos aspectos se manifiestan en la gestión de los recursos humanos, en la cultura organizativa, en los mecanismos informales de poder, la regulación institucional y en las políticas de cuotas.

La dificultad para acceder a los puestos más altos en la pirámide jerárquica parece ser algo más común en la empresa privada, dado que en la Administración Pública, si nos fijamos en su legislación, se muestra imparcial y con transparencia a la hora de la selección como en la promoción de su personal. Basándose en los principios constitucionales de igualdad, capacidad y mérito que garantizan una igualdad de oportunidades en el empleo. Y además dentro de los sistemas de promoción y selección que lleva a cabo la Administración Pública española, se tienen en cuenta pruebas “objetivas” en el sentido de que se basan en conocimientos teóricos y técnicos a través de la realización de pruebas como son los exámenes , por lo que no debería darse ningún tipo de discriminación (Carrancio Baños, 2018). Sin embargo, existen investigaciones en la actualidad que demuestran como la neutralidad formal dentro de la Administración Pública no siempre se traduce en la existencia de igualdad efectiva, pues las mujeres continúan estando infrarrepresentadas en los puestos de alta responsabilidad, incluso cuando acceden de forma masiva a empleos dentro del sector público (Moreno,2020).

- Políticas de RRHH.

Las políticas de RRHH, incluyendo prácticas de selección, promoción, formación, retribución y evaluación de desempeño, son un factor clave en la perpetuación de desigualdades de género. Numerosos estudios demuestran cómo los sesgos de género implícitos afectan las decisiones de reclutadores en procesos de contratación y ascenso, privilegiando trayectorias profesionales masculinas frente a trayectorias femeninas, aun cuando estas presentan igual o mayor capacitación, de forma que los currículums con nombres femeninos reciben menos posibilidades de ser llamados a entrevistas de trabajo para puestos de responsabilidad que aquellos con nombres masculinos (Heilman & Caleo, 2018). Estos sesgos pueden ser algo inconsciente, pero tienen efectos sistemáticos para las mujeres en el

acceso a empleos estratégicos.

En España, según los datos aportados por la Encuesta de Población Activa (INE, 2023) el sexo femenino representa más del 50 % de las personas con estudios superiores universitarios, pero de ellas tan solo un 34,6 % ocupan puestos de dirección y gerencia, porcentaje muy inferior a la proporción de mujeres con estudios universitarios (Unión Profesional, 2025). Esta brecha de género refleja cómo las políticas de RRHH en cuanto a promoción interna tienden a premiar a los perfiles masculinos, y más especialmente cuando los ascensos se basan en requisitos como la disponibilidad o la presencia visible, penalizando a quien asume responsabilidades de conciliación en el hogar familiar (Fernández & Rodríguez, 2017), dejando ver como todavía no se ha logrado contrarrestar las barreras de género existentes en los ascensos laborales.

El acceso a programas de formación directiva y mentoría supone un elemento decisivo para la carrera profesional de los trabajadores y la construcción de capital social, es decir, el conjunto de recursos oportunidades y beneficios a los que una persona puede acceder gracias a sus redes de relaciones, contactos y vínculos estratégicos de confianza (Bourdieu, 1986). Sin embargo, los investigadores evidencian una inferioridad en cuanto a la participación femenina en este tipo de iniciativas, lo que dificulta las oportunidades y reproduce la desigualdad en cuanto al acceso de puestos de responsabilidad en las organizaciones. En el contexto español, los estudios sobre las empresas del IBEX-35 señalan que los programas de mentoring específicamente dirigidos a mujeres son aún escasos, lo cual hace que sea más complicado su acceso a redes de patrocinio estratégico que suelen ser determinantes en la promoción hacia la alta dirección en las empresas (Durbin, 2011; García-Calvante & Mateo, 2019). Esta carencia tiene efecto sobre la existencia de pocos referentes femeninos visibles en los que las nuevas generaciones de profesionales puedan inspirarse, lo que refuerza la continuidad de los techos de cristal en el mercado de trabajo.

Por otro lado, la brecha salarial constituye una de las grandes expresiones más tangibles del techo de cristal que trataremos dentro del epígrafe “Manifestaciones del Techo de Cristal”. La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres y sus desarrollos posteriores, introducen la igualdad para las empresas de realizar auditorías retributivas y registros salariales para poder identificar y corregir discriminaciones indirectas (BOE, 2007). No obstante, el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE, 2023) advierte que estas medidas son implementadas efectivamente de forma desigual,

especialmente dentro de pequeñas y medianas empresas que carecen de los recursos técnicos para poder garantizar la transparencia de la estructura salarial.

- Cultura organizativa.

La cultura empresarial podemos afirmar, aunque se trate de un factor intangible, que sigue siendo uno de los principales reproductores del techo de cristal, estableciendo los patrones de comportamiento y las expectativas sobre quienes son considerados adecuados para ocupar puestos de responsabilidad y dirección. Se define como el conjunto de valores, creencias, normas y políticas que comparten los miembros de una organización e influyen en su funcionamiento interno, en la toma de decisiones y en los estilos de liderazgo que predominan (Schein, 2010).

El origen, se sitúa en que muchas empresas y administraciones mantienen un modelo de liderazgo androcéntrico asociado a la competitividad, la disponibilidad absoluta y la primacía del trabajo sobre la vida personal y familiar. Modelo que corresponde con atributos culturalmente masculinizados como la firmeza y la orientación a resultados, mientras se infravalora otros estilos de liderazgo orientados a las personas, más inclusivos, participativos y colaborativos, donde según la literatura se reconoce mayor presencia femenina (Eagly & Karau, 2002; Fernández & Rodríguez, 2017).

Un rasgo característico de la cultura organizativa en el contexto español es el presencialismo, es decir la idea de que el grado de compromiso laboral depende de la cantidad de horas trabajadas y la disponibilidad constante para reuniones o realizar viajes. Resultando este patrón especialmente excluyente para aquellas mujeres que asumen todavía la mayor parte del trabajo doméstico y de cuidados en el hogar, resultando difícil que puedan amoldarse a estas exigencias (González & De la Rica, 2012; INE, 2023).

Según datos internacionales, el Gender Equality Index 2023 elaborado por el European Institute for Gender Equality (EIGE) otorga a España una puntuación global de 76,4/100 situándonos por encima de la media europea (70,2). Cuando se analiza el dominio de “poder”, que mide la participación femenina en la toma de decisiones, España lograría 81,1 puntos siendo el país de la Unión Europea con mejor desempeño (EIGE, 2023). Esta cifra refleja avances en cuanto a la representación numérica de mujeres en puestos de decisión, aunque no necesariamente en el acceso a los puestos ejecutivos con mayor capacidad real de influencia y liderazgo.

Ya que el caso de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2023) subraya que a pesar del incremento de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX-35, llegando al 37,2%, su presencia en puestos ejecutivos con capacidad real de decisión sigue siendo muy baja, puesto que la gran mayoría lo hacen como consejeras externas y no ejecutivas, revelando la persistencia de una cultura organizativa poco inclusiva que mantiene la infrarrepresentación en posiciones de dirección efectiva rodeada de micromachismos y sesgos de género implícitos (ONU Mujeres, 2020).

- Redes informales.

Las redes informales suponen un elemento central en la explicación del techo de cristal, ya que gran parte de las oportunidades de ascenso profesional no se decide únicamente en espacios formales como comités, procesos de promoción interna, o evaluaciones de desempeño, sino en ámbitos de socialización y confianza interpersonal, donde se intercambia información estratégica y se establecen alianzas decisivas para la carrera profesional (Durbin, 2011).

Según la literatura de género, este tipo de redes informales, construidas tradicionalmente por hombres se han denominado “old boys’networks” o “clubes masculinos de poder”, donde se produce un intercambio de favores, contactos y apoyos que resultan determinantes en la progresión laboral (Ibarra, 1993). Este tipo de redes se manifiestan fuera del tiempo efectivo de trabajo, en espacios como comidas de trabajo, reuniones fuera del horario laboral, viajes de negocios o actividades deportivas, a las que las mujeres suelen tener un acceso más limitado por la disponibilidad en cuanto cargas familiares o que no encuentran legitimidad cultural para participar en ellos (Fernández & Rodríguez, 2017). La exclusión en estos círculos formados mayoritariamente por hombres dificulta el desarrollo de su capital social (Bourdieu, 1986), entendido como el conjunto de recursos y beneficios que pueden obtenerse de la pertenencia a grupos de confianza.

En el ámbito empresarial de nuestro país, encontramos estudios recientes que muestran que la promoción hacia la alta dirección en empresas del IBEX-35 depende mayoritariamente de la pertenencia a estas redes informales, lo que perpetúa la baja presencia del sexo femenino en puestos ejecutivos, aunque estas representen el 37,2% de los consejos de administración (García-Calvente & Mateo, 2019; CNV, 2023).

Otra barrera es la falta de referentes femeninos en puestos de liderazgo que actúen como patrocinadoras de otras mujeres. Mientras que los hombres suelen

contar con mayor variedad de figuras masculinas de poder como referente que facilitan su entrada en redes influyentes, las mujeres encuentran mayores dificultades para encontrar y acceder a este tipo de apoyos. En este sentido, se hace una distinción entre el mentoring, que se centra en la orientación profesional, y el sponsorship, que implica un apoyo activo para facilitar el ascenso. Esta escasez de sponsors femeninas constituye un obstáculo adicional en su trayectoria profesional (Catalyst, 2019).

A pesar de estas limitaciones, en España en los últimos años han surgido iniciativas para fomentar redes profesionales de mujeres, como Mujeres en Consejo, impulsada por PwC y la Fundación Woman Forward, EJE&CON (Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s) que promueve el talento sin género mediante iniciativas de networking y mentoría o WomenCEO, cuyo objetivo principal es incrementar la presencia femenina en los consejos de administración y la alta dirección. Aunque estas iniciativas presentan un avance de la situación de promoción del liderazgo femenino, su alcance aún es reducido en comparación con el peso de las redes informales que son dominadas por hombres.

- Regulación española y europea.

El marco normativo de un país constituye una herramienta esencial para impulsar cambios dentro de las organizaciones. En España, la regulación en materia de igualdad de género ha experimentado un avance sustantivo en la última década, mientras combina obligaciones legales para las empresas como los planes de igualdad, la transparencia retributiva y las auditorías salariales, con estándares europeos en calidad de cuotas y equilibrio de género en los órganos de gobierno corporativo, buscando incidir sobre las barreras estructurales que sostienen el techo de cristal.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, establece el principio de igualdad de trato, la obligación para las empresas de elaborar planes de igualdad y el impulso a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión (LO 3/2007, arts. 3 y 52 y 45) (BOE, 2007). Más recientemente, encontramos el Real Decreto-ley 6/2019 que reforzó este marco al ampliar la obligación de planes de igualdad para las empresas españolas de más de 50 trabajadores, la exigencia en la realización de auditorías salariales y la introducción de medidas de conciliación corresponsable (BOE, 2019). Su desarrollo reglamentario se produjo en 2020 con dos normas fundamentales:

- El RD 901/2020 regula el contenido, negociación, registro y seguimiento de los planes de igualdad, exigiendo la realización de diagnósticos y sistemas de evaluación (BOE, 2020a).
- El RD 902/2020 institucionaliza la igualdad retributiva, imponiendo un registro salarial y auditorías retributivas como instrumentos que garantizan la transparencia y el control para detectar la existencia de discriminaciones directas e indirectas por razón de sexo (BOE, 2020b).

Para facilitar su aplicación, la Orden PCM/1047/2022 aprueba el procedimiento oficial de valoración de puestos de trabajo asociado a la transparencia y la auditoría retributiva, dotando de una metodología homogénea a las empresas para garantizar la transparencia salarial (BOE, 2022). Aunque en términos de cumplimiento efectivo, existen evidencias que sugieren que la implantación es heterogénea y con déficits, sobre todo en pymes, en el registro y la calidad de los planes de igualdad y de los registros retributivos.

En paralelo, el marco normativo español se encuentra en armonía con las recientes directrices europeas en materia de igualdad de género. La Directiva (UE) 2022/2381 sobre cuotas, define como objetivo que, antes de junio de 2026, las sociedades cotizadas garanticen una presencia mínima del 40% de mujeres en los puestos de consejeras no ejecutivas, o de forma alternativa, del 33% en el conjunto de miembros del consejo de administración. Por otra parte, la Directiva (UE) 2023/970 sobre transparencia salarial, refuerza la obligación de garantizar la transparencia retributiva, introduciendo mecanismos vinculantes para lograr la efectividad del principio de igual remuneración por un trabajo de igual valor, permitiendo a los trabajadores solicitar información sobre rangos retributivos y la obligación empresarial de reportar cualquier diferencia salarial superior al 5%. Estas normas hacen que se eleven los estándares de cumplimiento e introducen una presión regulatoria que obliga a las empresas a revisar de forma más profunda sus procesos de selección, promoción y gobernanza, con el objetivo de acabar con las desigualdades que sostienen el techo de cristal.

Los efectos de este marco normativo comienzan a reflejarse en algunos indicadores. Según establece la CNMV (2023), las mujeres ocupaban 37,2% de los asientos en los consejos de administración del IBEX-35, acercándose al objetivo de 40% que fija la UE, sin embargo la mayoría de estos cargos son de carácter externo, mientras que la alta dirección sigue siendo mayoritariamente masculina.

En conclusión, aunque el marco regulador ha supuesto un avance decisivo para

incrementar la presencia femenina en los órganos de decisión en el mundo corporativo, su impacto sigue siendo parcial. El aumento de consejeras externas en los consejos de administración no se traduce en un acceso equivalente a los puestos ejecutivos de mayor poder real, manteniéndose así el techo de cristal. Asimismo, la efectividad de los planes de igualdad y de las auditorías retributivas depende de su implantación rigurosa, pero sobre todo de la capacidad de las organizaciones para transformar su cultura y superar las barreras invisibles que aún hoy en día limitan el liderazgo femenino (Mateos de Cabo, Terjesen, Escot & Gimeno, 2019; Santero-Sánchez, Segovia-San-Juan & Rivera-Torres, 2021; EIGE, 2023).

- Cuotas de género.

Las cuotas de género han sido una de las medidas más debatidas dentro del ámbito del techo de cristal, y constituyen una de las medidas más relevantes para abordar el techo de cristal, buscando corregir esta infrarrepresentación de mujeres en puestos de decisión mediante una fijación de porcentajes mínimos de participación. A diferencia de otras políticas de igualdad de carácter voluntario, las cuotas introducen un mecanismo vinculante por el que se obliga a las organizaciones a modificar su composición y a garantizar la presencia femenina en los puestos de decisión.

Como se analizó en apartado “Regulación”, en España, el debate sobre cuotas se intensificó con la Ley Orgánica 3/2007 ya que se incluyó la recomendación de presencia equilibrada (40-60) en los consejos de administración, aunque con un carácter no sancionador, lo que explica que inicialmente sus efectos fueran limitados (Mateos de Cabo et al., 2019). En este aspecto el verdadero impulso en cuanto a regulación provino del marco europeo con la Directiva (UE) 2022/2381, que como ya hemos comentado obliga a las empresas cotizadas a garantizar antes de junio de 2026, un mínimo de 40% de consejeras no ejecutivas o un 33% en el conjunto del consejo.

Este carácter vinculante ha provocado que se aceleren los cambios, ya que según el EIGE (2023) la media en cuanto a representación femenina en los consejos de administración de la UE alcanzó el 32,2%, situando incluso España por encima de la media con un 37,2% en las empresas del IBEX-35 (CNMV, 2023). No obstante, el impacto de las cuotas sigue siendo desigual; solo un 6,2% de las direcciones generales de empresas del IBEX-35 están en manos de mujeres (Grant Thornton, 2023), lo que refleja como estos avances se centran en cargos externos, mientras que el poder ejecutivo real sigue siendo mayoritariamente masculino.

La comparación internacional también evidencia que los países que han adoptado cuotas de género vinculantes y estrictas presentan unos niveles de representación femenina sustancialmente superiores en los órganos de gobierno corporativo, como podemos observar en la Figura 4. Por ejemplo, en Francia, tras la Ley Copé-Zimmermann (2011) y su aplicación con la Ley Rixain (2021), la proporción de mujeres presentes en los consejos de administración alcanzó en 2024 el 46 % en el CAC 40 y el 46,6 % en el SBF 120, situando al país en la vanguardia europea en materia de paridad (Russell Reynolds, 2023; IFA-Ethics & Boards, 2023). Por otro lado tenemos a Italia, con la aplicación de la Ley Golfo-Mosca (2011) que produjo un crecimiento sin precedentes; de cifras inferiores al 10% antes de su entrada en vigor a un 42 % de representación femenina en 2023 y un 44 % en 2024 (EIGE, 2024). En cuanto al conjunto de la Unión Europea, si atendemos a los Estados que han implementado cuotas legales presentarían una media cercana al 39,2 % de consejeras, muy por encima de otros estados miembros que aplican medidas “blandas” de autorregulación (con un 33,5 %), o carecen de intervención normativa (16,7 %) (European Commission, 2023).

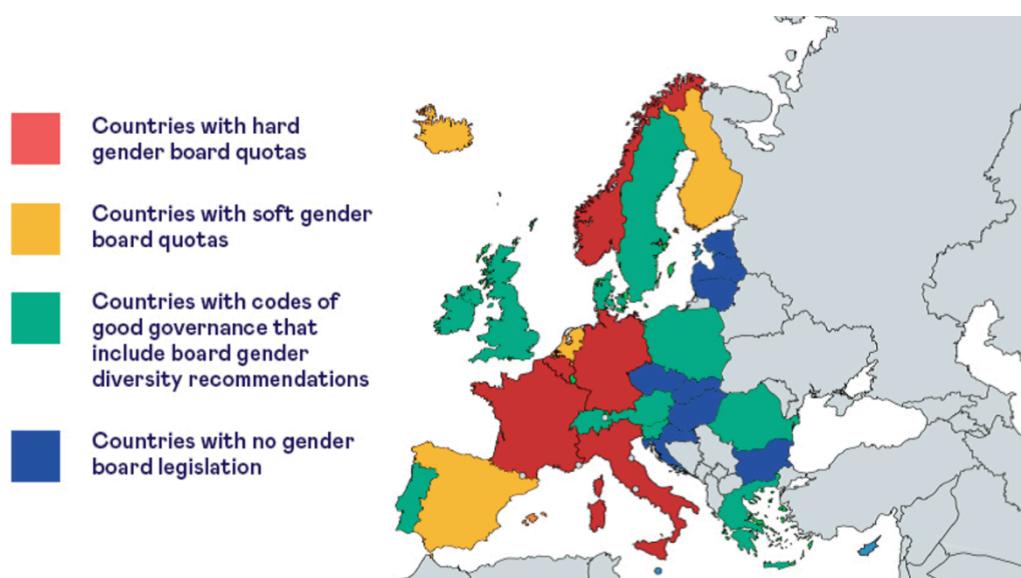


Figura 4. Mapa comparativo de países de la UE según el tipo de políticas de cuotas de género (estrictas, blandas, sin intervención) y porcentaje de representación femenino en consejos corporativos. Fuente: Esade (2019).

Aunque la literatura académica señala que aunque las cuotas pueden considerarse una medida eficaz de aceleración, requiere ser complementadas con políticas de desarrollo profesional y liderazgo femenino, como programas de mentoría y patrocinio, para traducir el incremento cuantitativo en transformaciones

cualitativas en cuanto a la distribución del poder (De Anca, 2012; Santero-Sánchez et al., 2021). Además, existen diversos estudios que advierten sobre el riesgo del denominado “glass cliff” o “acantilado de cristal”, que sitúa a las mujeres en posiciones visibles pero más frágiles o precarias, reforzando la necesidad de transformaciones en la cultura organizativa y en las redes de poder (Ryan & Haslam, 2005)

2.3 Manifestaciones sobre la brecha de género en el mercado laboral.

El techo de cristal no se manifiesta únicamente en la dificultad de las mujeres para acceder a puestos de mayor responsabilidad dentro de la estructura jerárquica, sino que se sostiene sobre un entramado de desigualdades estructurales en el mercado de trabajo. Entre las más relevantes destaca la brecha salarial de género, la segregación laboral, las dificultades de conciliación laboral y familiar y la aplicación parcial de planes y protocolos de igualdad por las empresas. Estas dimensiones refuerzan la posición secundaria de las mujeres en la jerarquía laboral.

- Brecha salarial:

La brecha salarial, también llamada desigualdad o brecha retributivas, es una herramienta elemental para entender las desigualdades estructurales. Se conoce como el porcentaje que resulta de dividir dos cantidades: en primer lugar la diferencia entre el salario medio de las mujeres y el de los hombres, dividido entre el salario medio de los hombres. Teniendo dicha diferencia origen en un mercado laboral donde las mujeres, con carácter general, tienen peores condiciones de trabajo sufriendo una mayor precariedad y menor estabilidad en sus contratos (Instituto de las Mujeres, 2025).

En efecto, las mujeres no solo acceden menos al empleo, sino que lo hacen con condiciones más precarias, más inestables y con una calidad contractual inferior. Ellas representan el 66% de las personas contratadas a jornada parcial y el 76% de los contratos firmados por mujeres son temporales (64% en el caso de los hombres). Por lo que el mercado laboral penaliza doblemente a las mujeres: menos acceso, más parcialidad y más temporalidad. Esto tiene un efecto acumulativo sobre la renta, la protección social y el acceso futuro a pensiones o prestaciones (Emakunde– Instituto Vasco de la Mujer, 2025).

Este indicador puede calcularse de dos formas, por salario horario bruto (métrica de Eurostat más homogénea entre países, permitiendo la comparación) y por ganancia anual bruta (usada habitualmente en nuestro país, incorporando el efecto de la parcialidad, complementos salariales y jornadas interrumpidas). Esta diferencia metodológica explica por qué la brecha anual normalmente es más alta que la horaria (Instituto de las Mujeres, 2025)

Según los últimos datos de Eurostat correspondientes a 2023, la brecha salarial horaria en la Unión Europea fue de 12,0 % mientras en España se situó en 9,2 % (véase Figura 5), uno de los valores más bajos dentro de la UE (Eurostat, 2025a). Esta cifra supone toda una mejora sustancial respecto a 2013, cuando la brecha española superaba el 17%, lo que refleja un proceso de reducción gradual en la última década con una reducción de 8,6 puntos (Eurostat, 2025b)

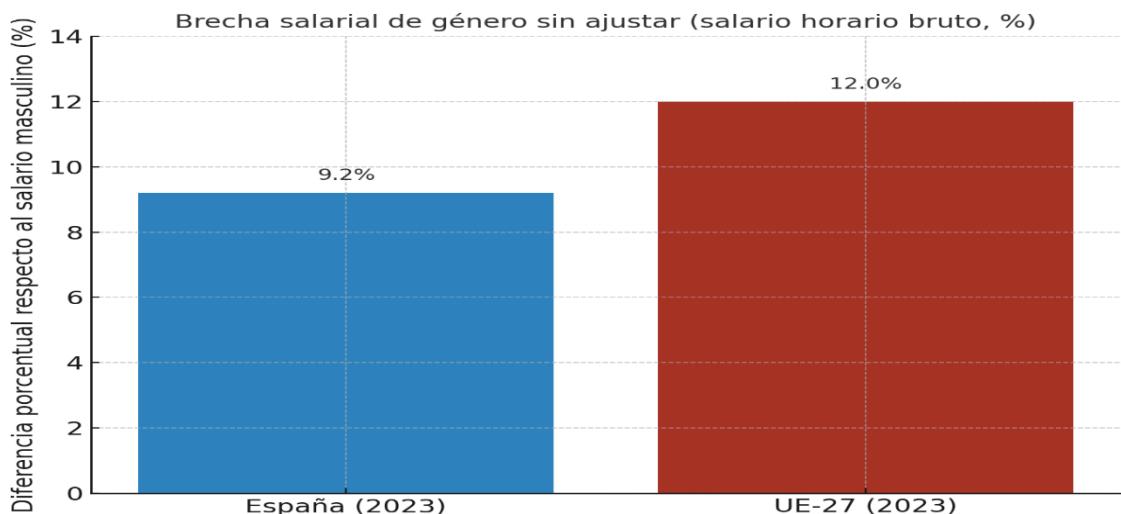


Figura 5. Brecha salarial de género por salario hora bruta. España vs UE-27, 2023 Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2025a).

Pero si observamos la ganancia anual, esta diferencia se amplía. Según establece la Encuesta de Estructura salarial (EES-2022) publicada por el INE (2024), el salario medio anual de los hombres fue 29381,84€, frente a los 24.359,82 € de las mujeres. Esta diferencia entre valores equivale a una brecha del 17,09 %, es decir, una pérdida media anual en términos absolutos de 5.022 € para las trabajadoras.

Estas cifras son recogidas también por el Boletín de Igualdad en el Empleo del Instituto de las Mujeres (2025), subrayando la persistencia de desigualdad retributiva pese a la reducción histórica que se ha observado y advirtiendo de que, si se sigue el ritmo actual, serían necesarios más de 20 años para lograr la igualdad retributiva.

Esta brecha salarial es especialmente acusada en algunos sectores y ocupaciones. Según la misma fuente, las actividades administrativas y de servicios auxiliares presentan una diferencia del 26,69 %, las profesiones científicas y técnicas de un 26,07 % y el comercio del 23,86 % (Instituto de las Mujeres, 2025). Y además esta desigualdad se incrementa con la edad; mientras que en las franjas más jóvenes la brecha es inferior al 10 %, entre los 55 y 64 años supera el 20 %, reflejando los efectos acumulativos de la discriminación a lo largo de sus carreras laborales (INE, 2024)

Dentro de las causas que se atribuyen a esta desigualdad encontramos en primer lugar la segregación ocupacional, que explica una parte de esta diferencia ya que las mujeres suelen concentrarse en sectores feminizados, con unos salarios más bajos y menor reconocimiento y prestigio dentro de la sociedad. En segundo lugar, la mayor parcialidad y discontinuidad en las carreras profesionales femeninas motivadas por las responsabilidades que se les atribuye en cuanto a cuidados en el hogar, generando una penalización salarial que incide en la reducción de ingresos tanto por hora como anuales. A todo ello se suma los complementos salariales ligados a la disponibilidad, peligrosidad o nocturnidad, más frecuentes de percibir en ocupaciones masculinizadas, y la persistencia de sesgos de género en los procesos de valoración de puestos de trabajo que tienden a infravalorar competencias que se asocian a las profesionales femeninas (Instituto de las Mujeres, 2025; OIT, 2023)

En este sentido, la brecha salarial no solo refleja una desigualdad económica, sino que actúa como mecanismo de reproducción del techo de cristal, al limitar el capital económico y simbólico de las mujeres, reducir su capacidad de negociación y restringir su acceso a puestos de poder real y responsabilidad (Instituto de las Mujeres, 2025). Pese a los avances normativos comentados, como el RD 902/2020 sobre la igualdad retributiva o la reciente Directiva (UE) 2023/970 de transparencia salarial para acabar con desigualdades retributivas de manera estructural en el mercado laboral.

- Segregación horizontal y vertical.

La segregación laboral por razón de género constituye actualmente una de las manifestaciones más persistentes de desigualdad en el mercado laboral, estando estrechamente vinculada al mantenimiento del techo de cristal. Este fenómeno adopta dos formas: la segregación horizontal, la cual hace referencia a la concentración de mujeres y hombres en distintos sectores y ramas de actividad; y la segregación vertical, que refleja la desigual distribución de mujeres y hombres a lo largo de la jerarquía laboral, especialmente en los puestos de toma de decisiones (EIGE, 2023).

En el caso de la segregación horizontal, los datos demuestran un patrón de concentración femenina en sectores tradicionalmente feminizados. Según la Encuesta de Población Activa del INE (2025), las mujeres representan la mayoría ocupadas en actividades sanitarias y de servicios sociales (15,16% del total de ocupadas), en el comercio y reparación (15,3%) y en la educación (10,4%). Por el contrario, su presencia es residual en ramas industriales y energéticas como las industrias extractivas (0,1%), el suministro de energía y gas (0,3%) o el saneamiento y la gestión de residuos (0,3%) (véase figura 6). Esta concentración confirma no solo la asociación cultural de las mujeres con los cuidados, también contribuye a la brecha salarial, dado que estos sectores tradicionalmente han sido peor remunerados y con menor prestigio social en comparación con los altamente masculinizados, como la industria o la construcción (INE, 2025; Eurostat, 2024).

Distribución sectorial del empleo femenino en España (2024, EPA INE)

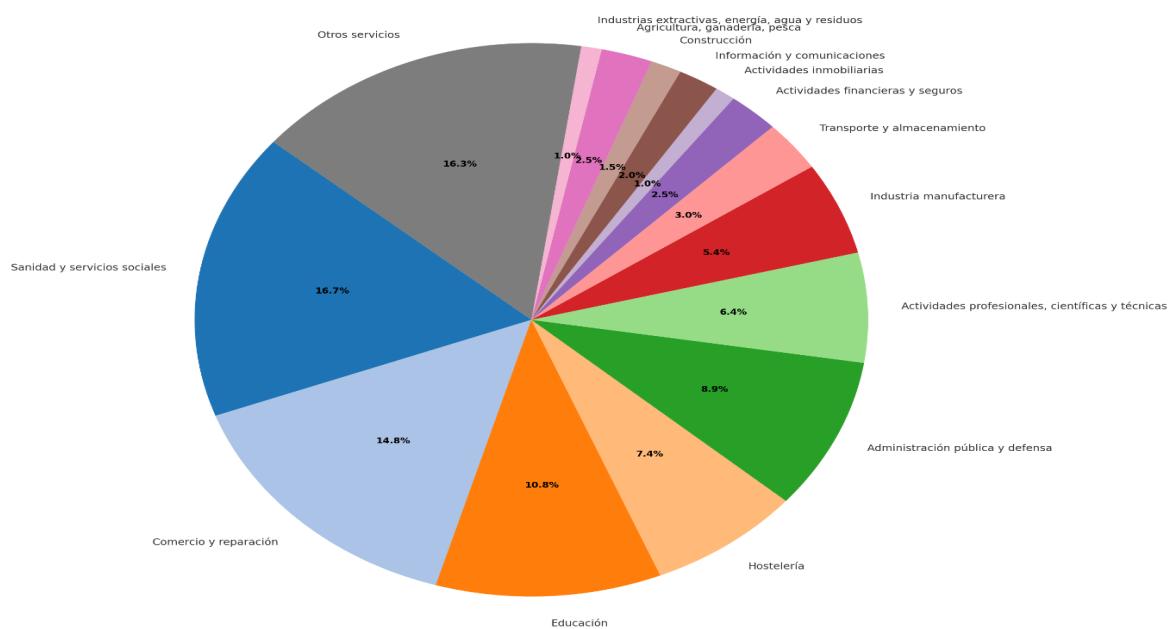


Figura 6. Distribución sectorial del empleo femenino en España (2024).

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2025), Encuesta de Población Activa.

Por otra parte, la segregación vertical, evidencia como incluso en sectores mixtos, las mujeres encuentran mayores obstáculos para alcanzar posiciones jerárquicas elevadas. Conocemos que en el conjunto de la Unión Europea en 2023 tan solo el 34,8% de los puestos directivos estaba ocupado por mujeres, pese a que estas representan prácticamente la mitad de la población activa. Una cifra que apenas ha mejorado en la última década pese a los avances normativos (Eurostat, 2025). Esta situación refleja no solo el llamado techo de cristal, sino también otros fenómenos como el “suelo pegajoso” (sticky floor), que limita el ascenso de las trabajadoras desde posiciones intermedias en las que se encuentran atascadas y perpetúa la desigualdad en los peldaños iniciales de la jerarquía organizacional (Booth, Francesconi & Frank, 2019).

En cuanto a España, los avances en la representación femenina dentro de los consejos de administración se han acelerado gracias a la existencia de medidas regulatorias europeas y nacionales. La CNMV (2025) indica que en el año 2024 las mujeres alcanzaron el 41,27 % de los asientos en los consejos del IBEX-35, superando el umbral del 40 % fijado por la Directiva (UE) 2022/2381. Sin embargo, este progreso se concentra en los consejos, esfera más visible pero no siempre ligada al ejercicio del poder ejecutivo, mientras que la alta dirección de las sociedades cotizadas en bolsa sigue siendo predominante masculina, con una escasa representación femenina de tan solo un 24,83% (véase Figura 7), lo que refleja la exclusión de las mujeres de los espacios de mayor capacidad de decisión (CNMV, 2025).

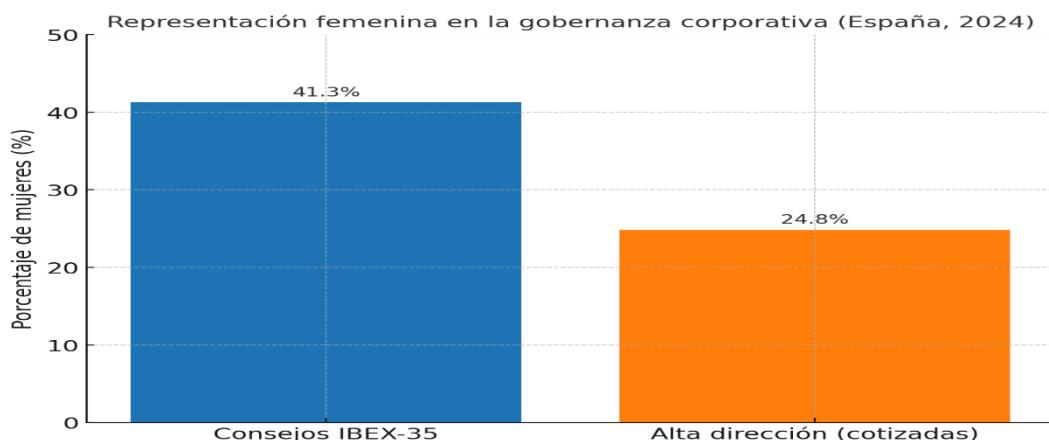


Figura 7. Representación femenina en la gobernanza corporativa en España (2024): Consejos de administración del IBEX-35 frente a la alta dirección de sociedades cotizadas. Fuente: Elaboración propia a partir de CNMV (2025).

El desajuste entre la mayor presencia en los consejos de administración y su escasa participación en la alta dirección conecta con lo que la literatura denomina “precipicio de cristal” (glass Cliff). Haciendo referencia a la tendencia de que las mujeres sean designadas para puestos de liderazgo en situaciones de crisis o en contextos organizativos de mayor riesgo e inestabilidad, condicionando su desempeño y la consolidación de su poder real dentro de las estructuras de decisión (Ryan et al., 2005).

De este modo, la segregación horizontal, que concentra a las trabajadoras en sectores feminizados y de menor retribución, se combina con la segregación vertical, la cual obstaculiza su promoción hacia las posiciones de mando en las organizaciones. Operando ambas dinámicas como pilares fundamentales en la reproducción del techo de cristal, a la vez que se refuerza un modelo laboral donde las mujeres participan masivamente en el empleo, pero sin acceder en igualdad de oportunidades a los espacios de mayor influencia y poder (Alonso & Gálvez, 2020).

- Conciliación laboral y familiar.

La conciliación laboral y familiar representa una dimensión clave en la reproducción del techo de cristal y del desequilibrio de género en el empleo. A diferencia de la dimensión subjetiva de los conflictos de rol, se trata de un fenómeno estructural, observable en las políticas laborales, uso desigual de permisos y adaptación del tiempo de trabajo, que impacta directamente sobre la continuidad, estabilidad y oportunidades de ascenso en la carrera profesional de las mujeres (OIT, 2022).

En nuestro país; la parcialidad es un indicador elocuente. Según establece la Encuesta de Población Activa del INE (2025), el 22,3 % de las mujeres con hijos trabaja a tiempo parcial, frente al 4,1 % de los hombres en la misma situación. Además, más de la mitad de estas mujeres, un 59,2 %, declara hacerlo para poder asumir el cuidado personal de hijos o familiares en situación de dependencia, convirtiendo esta parcialidad en una respuesta forzada a la falta de corresponsabilidad social e institucional y revelando que no es una elección libre (INE, 2025). Esta dinámica revela como la parcialidad incide directamente en las

trayectorias profesionales, limitando el acceso a formación, promoción, puestos de responsabilidad, erosionando así las posibilidades de romper el techo de cristal.

En cuanto a la regulación en materia de conciliación, en la última década, se ha experimentado una evolución sustancial, situando a España entre los países más avanzados de la Unión Europea. Un hito decisivo en el terreno de los permisos por nacimiento y cuidado del menor fue el Real Decreto-ley 6/2019, que estableció la equiparación de los permisos de maternidad y paternidad hasta alcanzar en 2021 las 16 semanas, intransferibles y remuneradas para cada progenitor, en consonancia con la Directiva (UE) 2019/1158 sobre equilibrio entre vida profesional y privada (BOE, 2019). Este marco ha sido reforzado con la reciente reforma, el RDL 9/2025, que amplía la duración de este permiso por nacimiento y cuidado a 19 semanas, incluyendo 2 semanas adicionales de permiso retribuido, y manteniendo las 8 semanas no retribuidas como un derecho individual que puede disfrutarse de forma flexible hasta que el menor cumpla los 8 años (BOE, 2025a).

De forma paralela el RDL 5/2023, introdujo un permiso parental de 8 semanas no retribuidas por progenitor, con carácter flexible, así días adicionales por cuidado de familiares y situaciones de fuerza mayor (BOE, 2023). Junto a estos avances, la legislación reconoce también el permiso por lactancia, que otorga una hora de ausencia retribuida al día hasta que el menor cumpla nueve meses (ampliable a los doce en algunos convenios colectivos) pudiendo disfrutarse también de forma acumulada en jornadas completas (Estatuto de los trabajadores, art 37.). En cuanto a reducción de jornada, este mismo artículo, permite su disminución entre un octavo y la mitad para atender el cuidado de hijos menores de doce años, familiares dependientes o personas discapacitadas, mientras que el artículo 46 del ET, contempla el derecho de solicitar una excedencia de hasta 3 años por cuidado de hijo, pudiendo disfrutarse de forma interrumpida, y de hasta 2 años por cuidado de familiares, teniendo el derecho a la reserva del puesto durante el primer año y al cómputo de antigüedad .

A estas medidas se suma el derecho a la adaptación de jornada, introducido en el artículo 34.8 del ET a través del RDL 6/2019, donde se habilita a las personas trabajadoras a solicitar flexibilidad horaria, teletrabajo u otras formas de organización del tiempo, sin necesidad de reducir horas ni salario. En último lugar, la Ley Orgánica 3/2007, reforzada por el RD 901/2020, reconoció la obligación para las empresas de elaborar, negociar y registrar planes de igualdad, dentro de los cuales deben contemplarse medidas específicas de conciliación y corresponsabilidad, en conexión con lo previsto en el Real Decreto 902/2020

sobre igualdad retributiva (BOE, 2007; BOE, 2020a; BOE, 2020b).

No obstante, la aplicación en la práctica muestra importantes limitaciones, dado que la OIT (2022) advierte que, incluso en países con permiso igualitarios, las mujeres siguen siendo las principales usuarias, lo que refuerza la llamada “penalización por maternidad” (motherhood penalty). En el caso español, un informe de Oxfam Intermón (2025) confirma que el 37,1 % de las mujeres declara asumir siempre el cuidado de hijos o dependientes, frente a sólo el 5,6 % de los hombres, lo que refleja un modelo cultural poco corresponsable que persiste en la sociedad.

En este sentido, aunque España cumple con las Directivas europeas 2019/1158, 2022/2381 y 2023/970, y ha reforzado su normativa interna, la conciliación sigue operando como una manifestación del techo de cristal, donde las mujeres participan masivamente en el empleo, pero en condiciones de mayor fragilidad y con menos opciones de promoción laboral. Además, el uso de medidas como la reducción de jornada o excedencias sigue recayendo mayoritariamente en las mujeres, consolidando un patrón de desigualdad en el que ella acumulan más interrupciones profesionales, con menores oportunidades de promoción (Meil, 2021)

Una igualdad formal, sin cambios culturales y organizativos profundos, se traduce en simplemente avances parciales que no consiguen eliminar las desigualdades estructurales en el acceso a puestos de mayor nivel jerárquico.

- Planes y protocolos de igualdad.

Los planes de igualdad constituyen uno de los principales instrumentos normativos y organizativos más relevantes para combatir las desigualdades de género en el empleo y, en particular, las dinámicas que sostienen el techo de cristal. Se trata de medidas de carácter estructural que obligan a las empresas a diagnosticar su situación interna, identificar posibles discriminaciones directas e indirectas y diseñar unas estrategias específicas para poder corregirlas. A diferencia de otras políticas más generales, los planes de igualdad permiten actuar de forma concreta sobre los procesos de selección, promoción, formación y retribución, en los que se materializan las principales barreras que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad (Rubery & Koukiadaki, 2016).

En España, con la Ley Orgánica 3/2007 se introdujo por primera vez la

obligatoriedad de realización de planes de igualdad en empresas de más de 250 personas trabajadoras (art. 45). No obstante, este umbral redujo en la práctica su alcance a un número limitado de organizaciones. Posteriormente llegó el verdadero punto de inflexión, con el Real Decreto-ley 6/2019 que amplió esta obligación a todas las empresas de 50 o más trabajadores, suponiendo un salto cualitativo al extender la cobertura a la mayoría del tejido productivo español (BOE, 2019). Su desarrollo reglamentario se concreta en el RD 901/2020, que regula la negociación, el contenido mínimo, el diagnóstico previo y el registro oficial de los planes, y en el RD 902/2020, centrado en la igualdad retributiva y las auditorías salariales como herramientas de transparencia (BOE, 2020a; BOE, 2020b).

El proceso de elaboración de un plan de igualdad consta de una serie de fases: diagnóstico inicial de la situación de la plantilla, identificación de desigualdades, fijación de objetivos, negociación con la representación legal de los trabajadores, aprobación, inscripción en el registro oficial y evaluación periódica del plan (Instituto de las Mujeres, 2022). Dentro de los indicadores más utilizados destaca la presencia de mujeres en los distintos niveles de la jerarquía laboral, la brecha salarial ajustada, las tasas de promoción interna, e acceso a la formación directiva y la participación en medidas de conciliación.

La obligatoriedad de estos planes de igualdad constituye un avance decisivo en la lucha contra las desigualdades de género, al introducir un marco normativo que obliga a las empresas a analizar de manera sistemática las brechas existentes y a definir medidas específicas de corrección. Estos planes no solo se centran en la igualdad retributiva, sino que abarcan varias dimensiones directamente relacionadas con el techo de cristal, como la promoción interna, la formación el liderazgo, la detección de sesgos de género en procesos de selección y la conciliación corresponsable (Rubery et al. 2016). Su potencial transformador radica en que trasladan la igualdad de género del plano de las declaraciones formales al de la gestión empresarial, estableciendo obligaciones verificables mediante diagnósticos, indicadores de seguimiento y auditorías externas (BOE, 2020a; BOE, 2020b).

La literatura subraya que, cuando los planes son bien diseñados y cuentan con mecanismos fuertes de evaluación, logran un impacto positivo en la reducción de la segregación vertical. Santero- Sánchez, Segovia-San-Juan y Rivera-Torres (2021) muestran cómo en cadenas hoteleras españolas las empresas con planes de igualdad de mayor calidad presentan mayores avances en cuanto a

representación femenina en mandos intermedios. De forma similar, encontramos estudios comparativos de la Unión Europea que concluyen que la existencia de auditorías salariales vinculadas a los planes incrementa la transparencia y acelera la corrección de desigualdades en promociones y retribuciones (EIGE, 2023). No obstante, otros análisis también advierten que la efectividad de estos depende en gran medida del grado de integración en la cultura organizativa y del compromiso de la dirección, ya que cuando se perciben como un mero trámite formal que carece de impacto transformador (Mateos de Cabo et al., 2019).

Un elemento complementario son los protocolos de igualdad y contra el acoso sexual y por razón de sexo, que desde la Ley Orgánica 3/2007 y con especial énfasis tras el RDL 6/2019, son obligatorias en todas las empresas. Este tipo de protocolos pretenden garantizar entornos de trabajo más seguros e inclusivos, eliminando prácticas discriminatorias que refuerzan las barreras invisibles del techo de cristal. Su función es muy significativa porque, aunque no inciden directamente en la promoción profesional, contribuyen a generar una cultura organizativa más igualitaria, algo imprescindible para que las mujeres puedan desarrollarse plenamente en igualdad de condiciones sus carreras laborales (Lombardo & Verge, 2017).

En conclusión, desde la perspectiva del techo de cristal, los planes y protocolos de igualdad operan como manifestaciones visibles del compromiso institucional frente a las desigualdades de género en el empleo. Sin embargo, su impacto real depende de la calidad del diagnóstico y de la voluntad organizativa de aplicarlos más allá del mero cumplimiento formal. Por lo que, en muchas ocasiones, la ausencia de seguimiento y de unos indicadores claros limita su potencial transformador (EIGE, 2023). Por ello, aunque constituyen un paso necesario en la eliminación de barreras estructurales, todavía queda pendiente garantizar que se traduzcan en resultados efectivos en términos de promoción, representación y acceso de las mujeres a puestos de decisión.

2.4 Avances y retrocesos en el siglo XXI.

- Transformaciones sociales y generacionales.

El siglo XXI ha estado marcado por transformaciones sociales y generacionales que han modificado de manera sustancial la participación de las mujeres en el mercado laboral y, en consecuencia, la configuración del techo de cristal. Dentro de los cambios más relevantes encontramos la expansión educativa femenina. En nuestro país, las mujeres representan desde hace más de dos décadas la mayoría

de las personas con titulación universitaria: en el curso 2022-2023 alcanzaron el 55,6% del total del alumnado matriculado en estudios de grado, el 57,5 % en máster y el 51,2% en doctorado (Ministerio de Universidades, 2024). Este incremento de la cualificación femenina da lugar a una nueva generación de trabajadoras altamente preparadas con unas condiciones de partida más favorables que nunca. Sin embargo, la traslación de estos logros educativos al ámbito laboral se ve obstaculizada por dinámicas de segregación y promoción desigual evidenciando una desconexión entre igualdad educativa y oportunidades reales en el mundo laboral (EIGE, 2023).

Otra transformación significativa es la incorporación masiva de las mujeres al empleo. La tasa de actividad femenina en España pasó de situarse en el 41,5% en 1990 al 53,4% en 2024, situándose por encima de la media de la UE (INE, 2025). No obstante, este avance cuantitativo no se ha traducido de manera proporcional en posiciones de liderazgo: en 2024, sólo el 24,8 % de los puestos de alta dirección en sociedades cotizadas estaba ocupado por mujeres (CNMV, 2025) confirmado la persistencia de la segregación vertical y que la igualdad cuantitativa en participación laboral no garantiza la igualdad cualitativa en el acceso al poder.

Desde el punto de vista generacional, las cohortes más jóvenes presentan actitudes más igualitarias hacia el trabajo y la familia, lo que podría favorecer a medio plazo una mayor corresponsabilidad. Según datos del CIS (2024), un 73 % de las personas menores de 35 años considera que las tareas de cuidad deben repartirse de forma equitativa entre hombres y mujeres, frente a un 48% en generaciones mayores. No obstante, la evidencia muestra que las brechas de género se reactivan en el momento de la maternidad: las mujeres jóvenes con estudios superiores sufren una caída en su trayectoria profesional que no experimentan sus homólogos masculinos, fenómeno que se ha denominado la penalización por maternidad (motherhood penalty) que supone pérdidas salariales y oportunidades de ascenso que no experimentan los hombres (Budig & Hodges, 2014; Meil, 2021). Este fenómeno revela que, pese a la transformación cultural hacia la igualdad efectiva, persisten aún estructuras laborales que penalizan la conciliación, lo que frena el avance de una generación de mujeres con alta preparación académica.

La digitalización y los cambios en la organización del trabajo también han introducido elementos ambivalentes. Por un lado, el teletrabajo y la flexibilidad horaria, generalizados tras la pandemia del COVID-19, han ofrecido nuevas modalidades para conciliar vida laboral y familiar. Pero estudios recientes

advierten de que estas medidas han incrementado la sobrecarga de cuidados que asumen las mujeres en el hogar, reforzando desigualdades preexistentes (OIT, 2022). De este modo, una serie de transformaciones tecnológicas que parecían favorecer la igualdad pueden, en ausencia de corresponsabilidad real, reforzar el techo de cristal.

Además, los cambios demográficos añaden un elemento estructural a esta discusión. España es uno de los países con menor natalidad en Europa (1,19 hijos por mujer en 2023) y con mayor envejecimiento poblacional (INE, 2024). Este contexto ha generado una creciente demanda de cuidados de larga duración, revalorizado los sectores feminizados vinculados al cuidado. Si bien ello ha consolidado el empleo femenino, lo ha hecho en ramas de actividad caracterizadas por bajos salarios, precariedad y escasas oportunidades de ascenso y menor prestigio social, reforzando la segregación horizontal de las mujeres y limitando el acceso a espacios de toma de decisiones (INE, 2025; EIGE, 2023).

Finalmente, estas transformaciones han ido acompañadas de una nueva ola de movilización feminista que ha tenido un impacto significativo en la agenda pública. Movimientos como el #MeToo o las huelgas feministas del 8 de marzo en España han logrado dar visibilidad a las desigualdades persistentes y han situado fenómenos como el acoso, la precariedad o la ausencia de mujeres en puestos de liderazgo en el centro del debate social (Alonso, 2019). Estos procesos no solo han promovido cambios normativos, sino que también han fortalecido la conciencia social sobre el techo de cristal, creando una presión colectiva para avanzar en el camino hacia la igualdad sustantiva.

En síntesis, este conjunto de transformaciones sociales y generacionales del siglo XXI han permitido avances innegables en la participación, cualificación de las mujeres y en valores sociales, pero a la vez el techo de cristal persiste como un obstáculo que impide traducir estos logros en un acceso equitativo al poder económico y organizativo. La igualdad formal en educación y participación laboral no garantiza por sí sola, la igualdad sustantiva en las posiciones de liderazgo si no se acompañan de cambios organizativos y estructurales.

- Nuevos liderazgos femeninos y su impacto.

En el siglo XXI se ha producido una creciente visibilización de liderazgos femeninos en ámbitos políticos, económicos, académicos y sociales, lo que

constituye un factor clave para la erosión del techo de cristal. La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad no solo tiene un valor simbólico como referentes para las nuevas generaciones de mujeres que se incorporen al mundo laboral, sino que también impacta en la cultura organizativa y en los estilos de gestión, abriendo espacio para modelos de liderazgo más inclusivos.

La literatura académica señala que las mujeres tienden a ejercer un liderazgo transformacional e inclusivo, caracterizado por orientación hacia las personas, la cooperación, la capacidad de inspirar y la promoción del talento colectivo. Este estilo se vincula con un mayor rendimiento organizativo, innovación y satisfacción laboral, en contraste con modelos jerárquicos tradicionales más vinculados al liderazgo masculino orientado a tareas (Eagly et al., 2007; Post, Lokshin & Boone, 2019). En este sentido, el acceso de mujeres a posiciones de dirección no solo responde a un principio de justicia social, sino que también supone un activo estratégico para las organizaciones.

En el terreno político y financiero, algunos hitos recientes muestran el avance en la representación femenina. En 2024, Nadia Calviño fue nombrada presidenta del Banco Europeo de Inversiones, convirtiéndose en la primera mujer y en la primera española en ocupar este cargo, reforzando la proyección internacional de referentes femeninos en espacios económicos tradicionalmente masculinos (EIB, 2024). Asimismo, Teresa Ribera, actual vicepresidenta ejecutiva de la Comisión Europea para la Transición Limpia, Justa y Competitiva, ha liderado la agenda climática europea, visibilizando la influencia de liderazgos femeninos en ámbitos estratégicos como la energía y la sostenibilidad (European Commission, 2025).

En nuestro país, la representación femenina en instituciones políticas ha alcanzado cifras históricas. En 2023, las mujeres representaban el 44,3 % del Congreso de los Diputados, situando a España entre los países con mayor paridad parlamentaria de la UE (European Parliament, 2023). Esta cifra confirma que los avances en visibilidad política son uno de los ámbitos más consolidados de la igualdad formal, aunque aún subsisten resistencias en otros sectores.

Dentro del ámbito empresarial, la regulación europea y española sobre cuotas de género ha impulsado progresos significativos en los últimos años. En 2024, en los consejos de administración del IBEX-35 alcanzó el 41,27 % de mujeres, cumpliendo por primera vez el objetivo fijado en la Directiva (UE) 2022/2381. Sin embargo, la representación dentro de la alta dirección se mantiene en niveles mucho más bajos (24,8 %), lo que evidencia cómo la visibilidad en los consejos no siempre se traduce en un reparto equitativo del poder ejecutivo (CNMV, 2025;

Cinco Días, 2025). Más allá de estas cifras, es relevante destacar el papel de algunos líderes empresariales que se han convertido en referentes para las nuevas generaciones. Entre ellas se encuentran Ana Botín, presidenta del Banco Santander, y considerada una de las mujeres más influyentes del sector financiero europeo; Belén Garijo, consejera delegada de la farmacéutica alemana Merck y primera mujer en dirigir la compañía en sus más de 350 años de historia (El País, 2021); o Ana Maiques, CEO de la biotecnológica Neuroelectrics, reconocida por Forbes y el MIT Technology Review por su capacidad de innovación en neurociencia aplicada (Forbes, 2023; MIT Technology Review, 2022). Todas estas figuras ilustran cómo los liderazgos femeninos en la empresa no solo tienen un impacto simbólico, sino que también marcan agenda en sectores estratégicos de la economía global.

En el terreno científico, referentes internacionales como Emmanuelle Charpentier y Jennifer Doudna, galardonadas con el Premio Nobel de Química en 2020 por el desarrollo de la técnica de edición genética CRISPR-Cas9, evidencian el impacto de las mujeres en la vanguardia del conocimiento (The Nobel Prize, 2020). En España, la presencia femenina en la carrera investigadora ha aumentado hasta el 42 %, aunque persisten las desigualdades en los niveles más altos, como las cátedras universitarias, ocupadas por solo un 25 % de mujeres (CSIC, 2024). Este fenómeno ilustra como el techo de cristal académico sigue limitando el acceso de las mujeres a las posiciones de mayor prestigio y poder intelectual.

Junto a los liderazgos individuales, el siglo XXI ha sido testigo de una revitalización de los movimientos feministas. La huelga del 8 de marzo de 2018 en España marcó un punto de inflexión, convirtiéndose en una de las movilizaciones feministas más masivas de Europa y situando e el centro del debate público cuestiones como la brecha salarial, la precariedad laboral y la ausencia de mujeres en puestos de liderazgo (New Left Review, 2019). A nivel global, el famoso movimiento #MeToo, surgido en 2017, visibilizó las violencias y desigualdades estructurales en el trabajo, generando un efecto multiplicador en la denuncia de prácticas discriminatorias y en la exigencia de cambios culturales y normativos (Farris, 2020). Asimismo, nos encontramos con las nuevas redes profesionales femeninas emergentes que actúan como espacios de capital social y plataformas de impulso. En nuestro país destacan EJE&CON, WomenCEO o Mujeres en Consejo. Estas iniciativas contribuyen a acabar con una de las barreras más persistentes del techo de cristal: la exclusión de las mujeres de las redes informales de poder dominadas por hombres (EJE&CON, 2023).

Es importante señalar que la falta de referentes femeninos visibles en puestos de liderazgo ha sido identificada como una de las principales limitaciones para el desarrollo profesional de las nuevas generaciones, ya que la falta de modelos de referencia dificulta que otras mujeres se visualicen en posiciones de poder y responsabilidad. Esta situación no es casual, sino que responde a un fenómeno histórico de invisibilización conocido como efecto Matilda. Tal como explica Flores (2018), este efecto hace referencia a la negación o atribución de los logros de mujeres a sus colegas varones, lo que ha contribuido a que muchas figuras femeninas quedaran silenciadas en la historia de la ciencia y en otros ámbitos profesionales. Más allá de la injusticia que supone, esta invisibilización tiene consecuencias en el presente, al limitar la creación de referentes femeninos visibles que inspiren a las nuevas generaciones. De este modo, el efecto Matilda se convierte en un mecanismo que refuerza el techo de cristal, al privar a las mujeres de ejemplos tangibles de éxito y liderazgo, tal y como ya señalan también Ortiz (2014) en relación con la segregación vertical, y Carrasco (2011) y Segovia (2013) respecto a la persistencia de estereotipos de género en la división social del trabajo.

En conclusión, los nuevos liderazgos femeninos del siglo XXI han desempeñado un papel crucial en la transformación de las organizaciones y en la visibilización de referentes capaces de inspirar cambios culturales. Sin embargo, mientras la política y la visibilidad pública ha avanzado hacia la paridad, la alta dirección empresarial, el ámbito científico y los puestos de decisión real en corporaciones continúan mostrando resistencia. Aunque más debilitado, el techo de cristal sigue operando como un filtro que limita la plena igualdad de las mujeres en las esferas de poder.

3. Análisis práctico.

Tras la revisión teórica realizada en el marco teórico de este trabajo, resulta necesario contrastar cómo se percibe en la práctica el fenómeno del techo de cristal en el contexto laboral y social actual. Para ello, se ha diseñado un pequeño estudio de campo basado en entrevistas semiestructuradas con mujeres que ocupan posiciones de responsabilidad/dirección en distintos sectores profesionales. El propósito de esta investigación es poder recoger testimonios reales que permitan observar el grado de conocimiento del fenómeno, de qué

manera se manifiestan las barreras invisibles en diferentes ámbitos laborales y además comparar la experiencia de mujeres que se desenvuelven en entornos empresariales consolidados con la de una emprendedora en el inicio de su trayectoria empresarial en Valladolid.

Con este apartado se buscará responder a la pregunta central del trabajo: ¿sigue siendo el techo de cristal una realidad en el siglo XXI o se trata de un mito en retroceso?, analizando cómo las protagonistas de estas entrevistas opinan en relación al liderazgo femenino, la conciliación y la corresponsabilidad, la igualdad de oportunidades, y las medidas empresariales que afectan a su carrera profesional, al igual que valorar su experiencia a lo largo de su trayectoria laboral.

- Metodología empleada.

El enfoque metodológico elegido es cualitativo, dado que se pretende profundizar en las percepciones, vivencias y valoraciones personales de las entrevistadas. Se ha optado por usar la técnica de entrevistas semiestructuradas en profundidad, ya que combina preguntas que previamente han sido diseñadas con flexibilidad suficiente para poder adaptar la conversación mantenida a las peculiaridades de cada perfil entrevistado.

Estas entrevistas han sido realizadas de manera individual, durante el mes de septiembre, y de forma presencial gracias a la disponibilidad de nuestras entrevistadas. Cada entrevista ha tenido una duración de aproximadamente entre 30 y 60 minutos, permitiendo a las participantes expresarse de forma extensa y libre su experiencia. Posteriormente, se procederá a realizar un análisis comparativo de opiniones y testimonios, identificando coincidencias y diferencias en torno a la percepción personal y las manifestaciones del techo de cristal.

- Selección de la muestra.

La muestra se compone de tres mujeres profesionales de entre 30-45 años que representan distintos ámbitos del mercado laboral:

Partiendo de esta condición, se ha tratado de seleccionar a mujeres que tuvieran unas características sociodemográficas diferentes en cuanto a edad, estudios, área profesional, estado civil y maternidad, para lograr el mayor grado de representatividad tipológica posible. Finalmente, se ha entrevistado a 3 mujeres:

- **Entrevista 1:** Ocupa el cargo de directora sucursal del banco Unicaja en Valladolid, con experiencia en la gestión de equipos y en toma de decisiones estratégicas dentro del sector financiero.
- **Entrevista 2:** Responsable del departamento de Recursos Humanos en la empresa del sector de las telecomunicaciones ZENER, con una trayectoria vinculada a la gestión del talento, procesos de selección y promoción interna. También cabe destacar que se enfrenta actualmente al reto de la maternidad.
- **Entrevista 3;** Mujer emprendedora joven que ha iniciado un pequeño negocio de salón de belleza hace 1 año en el famoso entorno comercial del pequeño comercio en la famosa calle comercial Torrecilla de Valladolid, mientras se enfrenta a los retos propios del autoempleo y de la creación de una empresa desde cero.

Estos tres perfiles nos van a permitir explorar la incidencia del techo de cristal desde tres perspectivas diferentes: la de una directiva en banca , sector históricamente masculinizado, la de una profesional de RRHH con influencia directa en la gestión de igualdad en la empresa y la de una emprendedora que se enfrenta a las barreras externas en sus primeros años de actividad.

Entrevistada	Edad	Estudios	Sector profesional	Madre	Estado civil
Directora de banca (Unicaja)	42 años	Licenciatura en Empresariales	Sector financiero/ banca	Sí	Casada
Responsable de departamento RRHH (Zener)	35 años	Licenciatura en Administración y gestión de empresas	Telecomunicaciones/ RRHH	Sí	Soltera

Emprendedora (Salón de belleza, Valladolid)	30 años	Grado superior en asesoría e imagen personal	Servicios/ autoempleo	No	Soltera
---	------------	--	-----------------------	----	---------

Tabla 1. Recopilación de datos de las entrevistadas. Elaboración propia a partir de los datos personales ofrecidos por las entrevistadas.

- Guión de entrevistas.

Este guión ha sido estructurado en función del orden de contenidos tratados en el marco teórico, cubriendo cada uno de estos objetivos que se pretende lograr con esta investigación:

- **Objetivo 1: Contextualizar el concepto de “techo de cristal” desde el punto de vista de cómo es percibido por las mujeres:** Primeramente, se han realizado una serie de cuestiones que guardan relación con el concepto de “techo de cristal”. Tratando de indagar en el grado de conocimiento y comprensión que las participantes tienen sobre el fenómeno del techo de cristal, identificando cómo lo definen en función de su experiencia profesional y personal, y qué relación establecen con los estereotipos de género, conflictos de rol, educación recibida y así como las expectativas sociales que presionan y condicionan sus trayectorias profesionales en la sociedad del siglo XXI.
- **Objetivo 2: Examinar la influencia del techo de cristal en la transición formativo-laboral.** Analizar cómo la percepción de barreras invisibles puede influir en la elección de estudios, en las primeras oportunidades de empleo y en la inserción en el mercado laboral, prestando especial atención a la diferencia de sectores y al papel de los referentes femeninos en sus etapas iniciales. Asimismo, se explorarán los retos específicos que afrontan las mujeres a la hora de iniciar proyectos de emprendimiento y el papel que desempeñan los referentes femeninos en estas etapas iniciales de la trayectoria laboral
- **Objetivo 3: Analizar la percepción del techo de cristal de las mujeres en el desarrollo profesional y en el acceso a posiciones de liderazgo.** Explorar las

experiencias de las entrevistadas en relación con procesos de promoción, diferencias de trato con respecto a compañeros hombres, estilos de liderazgo considerados mejor valorados en sus sectores y el impacto de las redes informales de poder en su trayectoria laboral. En el caso de la emprendedora entrevistada, se examinará cómo estas barreras se manifiestan en el acceso a recursos, financiación y legitimación en el ámbito empresarial.

- Objetivo 4: **Investigar sobre las medidas que actualmente son implementadas por las organizaciones para combatir el techo de cristal y sus efectos reales.** Recoger la valoración que realizan las participantes sobre políticas empresariales y normativa en materia de igualdad (conciliación, cuotas, planes de igualdad, etc.) y en apoyo al emprendimiento femenino, evaluando su eficacia práctica y su influencia en la motivación y el compromiso organizacional.
- Objetivo 5: **Proponer soluciones y mejoras para erosionar el techo de cristal.** Identificar, a partir de las percepciones y propuestas de las entrevistadas, posibles mejoras a nivel organizativo, institucional y cultural, orientadas a garantizar la igualdad real de oportunidades, fomentar el liderazgo femenino y facilitar la conciliación en el ámbito laboral y en el emprendimiento.

Preguntas comunes a todas las entrevistadas

1- ¿Cómo definirías con tus propias palabras el término de techo de cristal y qué ejemplos crees que ilustran mejor este concepto en el ámbito laboral actual

2- ¿Consideras que los estereotipos de género y la educación recibida en etapas tempranas sigue influyendo en las oportunidades profesionales de las mujeres?

3- ¿Qué papel crees que juega la conciliación entre la vida laboral y personal en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres? ¿Crees que los hombres sufren también este problema en su carrera?

4- ¿Hasta qué punto percibes que las políticas públicas y empresariales en materia de igualdad (planes de igualdad, cuotas, permisos de conciliación, etc.) están teniendo impacto real en la reducción de desigualdades?

5- En tu opinión, ¿cuáles crees que son los principales obstáculos que siguen limitando la presencia femenina en puestos de liderazgo/dirección?

6- Consideras que en tu sector, siguen existiendo barreras invisibles que dificultan el ascenso profesional de las mujeres?

7- Desde tu experiencia, ¿Consideras que el techo de cristal en pleno siglo XXI es todavía una realidad persistente o crees que en parte está en retroceso?

Preguntas específicas para entrevistadas 1 y 2.

8- ¿Qué dificultades concretas has encontrado en tu trayectoria para llegar a un puesto de responsabilidad/dirección? ¿Cuál es el mayor reto al que consideras que te has enfrentado y cómo lo superaste?

9- ¿Has percibido en alguna ocasión diferencias de trato respecto a tus compañeros masculinos en procesos de promoción o en reuniones a la hora de toma de decisiones, o a la hora de obtener reconocimiento?

10- En tu opinión ¿Qué estilo de liderazgo consideras que es más valorado en este sector y cómo crees que es percibido el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres?

11. ¿Crees que las redes informales o contactos personales dentro de la empresa pueden influir favorablemente a la hora de ascender en la carrera profesional?

12- Al iniciarte en el mundo laboral, contabas con algún referente femenino que supusiera una motivación para impulsar tu carrera? ¿Crees que aún los referentes en este tipo de puestos son escasos?

13. Desde tu posición actual, ¿qué medidas consideras prioritarias a implementar por las organizaciones para favorecer el acceso de mayor porcentaje de mujeres a puestos de responsabilidad/dirección?

Preguntas específicas para la entrevista 3

8- ¿Qué te motivó a emprender y abrir tu propio negocio, y qué obstáculos has encontrado en tu al iniciar el proyecto por el hecho de ser una mujer joven?

9- ¿ Consideras que como mujer emprendedora sientes una “doble exigencia” para demostrar tu valía frente a colegas o competidores hombres?

10- ¿Consideras que has percibido alguna vez algún tipo de discriminación o trato desigual por razón de género en el acceso a financiación, relación con proveedores, clientes o instituciones?

11- ¿Qué papel crees que desempeñan los referentes femeninos en el ámbito del emprendimiento? ¿Piensas que actualmente existen suficientes referentes femeninos que inspiren a las nuevas generaciones de mujeres? ¿Contaste con algún modelo a seguir?

12- Desde tu experiencia ¿Qué apoyos económicos, institucionales, formativos o sociales consideras más urgentes para facilitar e impulsar el emprendimiento femenino?

13- Si pudieras proponer una medida concreta para mejorar las oportunidades de las mujeres emprendedoras, ¿Cuál sería y por qué?

- Análisis de la información obtenida en las entrevistas.

En este apartado, una vez finalizadas las entrevistas pertenecientes al estudio cualitativo, se recogerá y analizará las respuestas obtenidas durante este proceso. Se espera identificar patrones, como la persistencia de estereotipos, dificultades para conciliar o falta de referentes femeninos, así como diferencias entre la percepción de mujeres que desempeñan su actividad en organizaciones grandes y consolidadas y la experiencia de una mujer emprendedora ,en relación con cada objetivo que se ha fijado anteriormente en este trabajo.

Entrevista 1: Directora de sucursal bancaria.

La entrevistada inició la conversación reconociendo que no conocía el término de

techo de cristal. Tras una breve explicación con ejemplos, señaló: “no reconocía el término pero sí entiendo lo que significa y lo comparto, es una realidad en la sociedad”. Este hecho refleja, cómo ya advertía Amira (2018), que muchas mujeres pueden estar viviendo en persona estas barreras sin necesidad de identificar el concepto académico, lo que evidencia la necesidad de seguir difundiendo este fenómeno en la sociedad, más allá de los círculos académicos..

Al ser preguntada sobre la educación temprana recibida y los estereotipos de género, la participante considera que siguen influyendo de manera clara en las oportunidades profesionales: “yo creo que sí influyen de forma notable”. Añade que el peso de la socialización temprana coloca a las mujeres en posiciones de mayor autoexigencia y carga familiar. Este testimonio nos confirma lo señalado anteriormente por Gallego-Morón y Matus-López (2018) y Amira (2018), autores que confirman cómo la educación y los roles interiorizados desde la infancia se convierten en limitaciones estructurales para las mujeres. A su vez, enlaza con lo planteado por García (2014), que sostiene que la cultura y los estereotipos transmitidos históricamente siguen condicionando las trayectorias profesionales de las mujeres en el siglo XXI.

En relación con la conciliación laboral-familiar, nuestra entrevistada se muestra tajante afirmando: “la conciliación tal y como nos la quieren vender no existe”. Considera que el discurso político y empresarial ha avanzado, pero que la realidad aún dista de ser efectiva: “siendo madre trabajadora y con un puesto directivo es muy complicado llegar a todo”. Expresó también que, mientras los hombres no parecen verse afectados por estas tensiones, las mujeres siguen cargando con el peso del cuidado en el hogar: “el papel que ocupan los hombres en casa no es para nada el mismo que el de las mujeres, y esto en parte tiene origen en la educación”. Este punto está alineado con lo planteado por Carrasco (2011) y Segovia (2013) sobre la llamada “crisis de cuidados y la falta de corresponsabilidad real de tareas entre géneros”.

Cuando se preguntó sobre las políticas institucionales y empresariales (planes de igualdad, cuotas, permisos, reducciones, etc..) reconoció que ha habido avances, pero con cierto escepticismo: “ha mejorado, sí que es verdad que en los últimos años va mejorando, pero no es tan bonita como la quieren contar los partidos políticos”. Esta visión crítica de la realidad encaja con lo expuesto por los autores

Ramírez (2017) y González (2015) sobre las limitaciones de las cuotas y de los planes de igualdad cuando no son acompañados de unas medidas de seguimiento y apoyo real a las familias.

En su opinión los principales obstáculos para ascender a puestos de dirección proceden de 2 vertientes:

1- La autolimitación femenina: "las mujeres en ocasiones no queremos asumir ese rol porque realmente conlleva una carga que en ocasiones no compensa". Aquí se vislumbra el fenómeno del techo de cemento que hemos comentado con anterioridad, es decir las barreras autoimpuestas por las propias mujeres a progresar en la pirámide jerárquica (Gallego-Morón et al., 2018).

2- Masculinización del sector: la entrevistada afirma "la banca es un sector de corbatas.. de 16 directores de oficina en Valladolid, solo cuatro somos mujeres. Y de jefes por arriba, no hay ninguna mujer". Esta declaración ilustra la existencia de la segregación vertical descrita por Ortiz (2024) y Amira (2018), donde las mujeres suelen permanecer infrarepresentadas en los niveles más altos de responsabilidad. Además su testimonio puede vincularse al fenómeno denominado "sticky floor" o "suelo pegajoso", haciendo referencia a la tendencia de las mujeres a permanecer en los puestos de base o intermedios de la pirámide laboral debido a obstáculos estructurales y culturales que frenan su movilidad ascendente (Gallego-Morón et al., 2018)

La entrevistada también reconoció que existen distintas dinámicas informales que favorecen a los hombres: "entre ellos hacen también su panda de hombres". Aunque insistió en que en su caso el reconocimiento ha llegado gracias al buen trabajo y a los resultados obtenidos, también admitió que estos círculos de afinidad masculina influyen en los procesos de ascenso. Esta afirmación coincide con lo señalado por Downes et al. (2014), autores que destacan cómo la exclusión de las mujeres tradicionalmente de las redes de patrocinio y de contactos informales constituye una barrera relevante en su progresión profesional.

Sobre la existencia de referentes femeninos al inicio de elegir carrera e iniciar su

trayectoria laboral, la entrevistada explicó: "mi referente no fue ni mujeres ni no mujeres, simplemente una carrera con amplias salidas laborales". Más tarde añadió que en el sector bancario siguen siendo escasos este tipo de referentes femeninos en puestos directivos: "la banca es de corbatas". La falta de modelos femeninos como referentes que inspiran a nuevas generaciones de mujeres trabajadoras se enlaza con el efecto Matilda, que denuncia la invisibilización de los logros de las mujeres (Flores, 2018).

Finalmente, en cuanto a medidas prioritarias que se deben llevar a cabo por organizaciones e instituciones en materia de igualdad, su respuesta fue clara: "más que planes o discursos, necesitamos cosas reales: horarios adaptados, teletrabajo, guarderías accesibles ... si no, tienes que seguir tirando de tus propios recursos económicos. Criticó que los planes de conciliación no pueden ser aplicados en su horario, lo que la obliga a recurrir a opciones privadas siempre: "en mi caso, todo sobre el plan concilia que ofrece el ayuntamiento o la Junta de Castilla y León no lo puedo usar por horarios... así que siempre tengo que tirar de guardería privada o niñera". Además advirtió que esta situación se convierte en un freno para la natalidad y para la promoción profesional: "si metes más de un hijo en la ecuación, tienes que quitar de algo... y ahí a lo mejor tendría que renunciar a este tipo de puestos. Además añade "si quieren que aumente el número de hijos que tenemos cada mujer y que ocupemos más altos puestos, nos tendrán que ofrecer un apoyo real para lanzarnos a ello"

La entrevista con la directora de banca muestra una percepción muy clara: el techo de cristal no solo existe, sino que sigue siendo un freno real para el acceso de mujeres a puestos directivos, esencialmente en aquellos más masculinizados como la banca.

- Aunque ha reconocido la existencia de avances normativos, considera que las medidas actuales no son suficientes o realmente efectivas.
- Señala que los obstáculos no son solo externos (masculinización del sector, redes de contactos) sino también internos (autolimitación y autoexigencia).
- Subraya también la falta de referentes femeninos actuales en el sector y en este tipo de puestos, y la conciliación como elementos críticos que condicionan su carrera y la de cualquier mujer.

Estos resultados han coincidido en gran parte con la literatura revisada (Amira, 2018; Carrasco, 2011; Segovia, 2013; Ortiz, 2014); lo que refuerza la idea de que, pese a los progresos institucionales y organizacionales, el techo de cristal en sectores tradicionales como la banca sigue siendo una realidad del siglo XXI.

Entrevista 2. Responsable de departamento de RRHH,

La entrevistada comenzó señalando que conoció el término techo de cristal al conversar con ella en la oficina sobre el tema de este trabajo, pero afirmó que el concepto tiene “toda la coherencia posible”, al describirlo como una barrera invisible, rara vez infranqueable, que limita a ciertos colectivos acceder a puestos de poder”. Esta definición se ajusta perfectamente a la caracterización realizada por Loden (1978) y coincide también con lo señalado por Amira (2018) al situar el techo de cristal como un obstáculo cultural y social de gran persistencia en el ámbito laboral y más allá.

Respecto a los estereotipos de género y la educación, al ser preguntada la entrevistada afirmó que “afortunadamente en las nuevas generaciones se está consiguiendo reducir el abismo entre hombres y mujeres”, subrayando la importancia de una educación en igualdad desde etapas tempranas. No obstante, reconoció que aún persisten creencias interiorizadas: “me han llegado a felicitar por ser madre de un niño diciéndome que lo va a tener más fácil por ser hombre, lo que demuestra que el pensamiento tradicional aún sigue arraigado”. Con este tipo de comentario se confirma lo señalado por García (2014) y Gallego-Morón et al., (2018) acerca de cómo la socialización diferencial entre géneros sigue reproduciendo expectativas de vida desiguales, incluso cuando aparentemente se educa en valores de igualdad.

La conciliación, desde el punto de vista de la entrevistada, es identificada como uno de los grandes retos: “es muy triste que muchas mujeres tengan que decidir entre desarrollarse en su profesión o ser madre, pero esto sigue estando al orden del día”. Añadió que, en muchos casos, la maternidad frena la carrera profesional: “en el momento que una mujer es madre, su situación laboral se estanca”. Este testimonio se relaciona con la crisis de cuidados, donde las mujeres siguen soportando mayoritariamente las responsabilidades familiares, mientras que los hombres, aunque cuentan con las mismas medidas de conciliación, culturalmente no las suelen utilizar (Carrasco, 2011; Segovia, 2013). La entrevistada además

reconoció haber sufrido problemas de ansiedad al no saber separar el trabajo de la vida personal, lo que demuestra cómo la falta de conciliación no solo impacta en la promoción profesional, sino también en la salud mental y en el bienestar familiar, un aspecto señalado por Rey (2028).

En cuanto a las políticas públicas y empresariales de igualdad, reconoció que “todavía se tiene que trabajar más en ello” ya que su impacto no es homogéneo: “en los altos cargos apenas incluyen estas medidas, y las desigualdades siguen estando presentes. A nivel medio sí se nota menos desigualdad, por ejemplo, en los salarios”. Esta valoración confirma las conclusiones de Ramírez (2017) y González (2025), que advierten de la escasa efectividad real de las cuotas y planes de igualdad en la cúpula directiva de las empresas, mientras que en los niveles jerárquicos intermedios son más palpables.

La entrevistada destacó el peso del pensamiento sociocultural: “nosotras mismas erróneamente nos consideramos inferiores que los hombres, teniendo la misma capacidad y formación” Esta afirmación conecta directamente con el concepto de techo de cemento (Gallego-Morón et al., 2018), es decir, la autolimitación a aquellas barreras autoimpuestas fruto de la interiorización de estereotipos que las mujeres llevamos tan interiorizadas a consecuencia de la educación tradicional. Además, relató experiencias de discriminación directa, como el hecho de que su renovación de contrato fuera sometida a comité, algo que no ocurrió con sus compañeros varones. Este ejemplo refleja cómo, en ocasiones, los obstáculos no son invisibles, sino claramente identificables, confirmando lo descrito por Amira (2018) respecto a los perjuicios de empleadores y evaluadores.

Respecto al sector de las telecomunicaciones, reconoció que sigue estando muy masculinizado: “tradicionalmente se pensaba que las mujeres debían ocupar solo trabajos de oficina y los hombres los físicos o de esfuerzo”. Aunque valoró que en su generación se han dado avances y que “muchas amigas ingenieras están logrando hacerse un hueco”, la percepción de un entorno aún dominado por referentes masculinos se mantiene. Este diagnóstico confirma lo que señala Ortiz (2014) respecto a la persistencia de la segregación horizontal y vertical en sectores técnicos.

La entrevistada considera que el liderazgo predominante en el sector es “autocrático, centralizado en la dirección y en los resultados, poco motivador para la compañía”. En contraste, percibe que las mujeres tienden a ejercer un liderazgo más democrático y participativo, aunque este estilo comenta que “está más cuestionado”. Ella misma es idéntica con un estilo de servant leadership, basado en la empatía y el bienestar del equipo, lo que enlaza con las aportaciones de Berbel (2013) sobre la importancia de emplear modelos de liderazgo más inclusivos y colaborativos frente a modelos jerárquicos tradicionalmente más masculinos.

En relación con las redes informales de contactos, fue clara: “no debería, pero lamentablemente si es una práctica habitual”. Explicó que en muchas organizaciones los ascensos no dependen únicamente del desempeño, sino también de la pertenencia a determinados círculos de confianza, de los que las mujeres suelen quedar al margen. Esta percepción conecta con lo descrito por Ibarra (1993) sobre los llamados old boys’ networks, como redes masculinas de poder donde se intercambian apoyos y oportunidades. La entrevistada subrayó que este tipo de prácticas genera desigualdad estructural, ya que quienes no forman parte de estos círculos ven limitadas sus posibilidades de progresar profesionalmente: “puedes tener la misma preparación o incluso más, pero si no estás en el grupo adecuado, tus opciones se reducen”. Esta afirmación coincide con lo señalado por Downes et al. (2014) y Durbin (2011), que destacan como la exclusión de las mujeres de los espacios informales de socialización profesional perpetua el techo de cristal, al restringir su acceso a la información estratégica y a los patrocinios necesarios para ascender. También puso de ejemplo la colocación de expolíticos en consejos de administración gracias a sus contactos, confirmando como la influencia genera este tipo de dinámicas en el acceso a puestos de poder.

La entrevistada reconoció que no contó con referentes empresariales femeninos en sus inicios, lo que obligó a inspirarse en figuras familiares: “mi padre fue un referente por su trayectoria empresarial y mi madre, aunque no en lo empresarial, fue mi gran referente femenino”. Su declaración coincide con el déficit de modelos femeninos en puestos de responsabilidad descrito por Flores (2018) a través del efecto Matilda, denunciando la invisibilización de mujeres referentes y la consiguiente dificultad para que las nuevas generaciones encuentren modelos de éxito femenino en el ámbito laboral.

Por último, al lanzar la pregunta sobre qué medidas considera prioritarias a implementar por las organizaciones, contestó que se debían llevar a cabo unas medidas obligatorias de evaluación y promoción basadas en resultados, además de medidas reales de conciliación como ayudas para guarderías, mayor flexibilidad horaria y teletrabajo. Asimismo, defendió la necesidad de la formación en igualdad: “cursos de formación en materia de igualdad como herramienta de cambio cultural”. Estas propuestas coinciden con las recomendaciones recogidas por Segovia (2013) y Carrancio (2018) sobre la necesidad de combinar cambios legislativos con medidas de sensibilización organizacional.

La entrevista con la responsable de RRHH en Zener confirma que el techo de cristal sigue siendo percibido como una barrera real y persistente, incluso descrito por ella como una “losa de hormigón” en algunos ámbitos.

- Identifica como obstáculos clave el peso de la cultura patriarcal, la autolimitación femenina y la masculinización del sector.
- Reitera la conciliación como el freno más significativo para las mujeres en puestos de responsabilidad.
- Señala que, si bien existen avances, estos apenas se traducen en cambios efectivos en los niveles directivos.
- Propone medidas prácticas y aplicables, centradas en la conciliación y en la formación en igualdad, con un enfoque en el cambio cultural.

Este testimonio refuerza lo planteado en la literatura (Amira, 2018; Carrasco, 2011; Segovia, 2013; Ortiz, 2014) y complementa las ideas señaladas por la primera entrevistada, permitiendo constituir una visión comparativa más sólida en el análisis.

Entrevista 3. Emprendedora salón de belleza

La última entrevistada nos ofrece una visión diferente respecto a las anteriores, al provenir del ámbito del autoempleo y el emprendimiento, en lugar de hacerlo como asalariada de una gran organización. Su experiencia nos aporta matices clave para comprender cómo el techo de cristal no se manifiesta únicamente en las grandes estructuras empresariales, sino también a la hora de iniciar y consolidar

un negocio propio, donde la responsabilidad recae íntegramente sobre la emprendedora.

Al igual que las entrevistadas anteriores, desde el inicio la emprendedora reconoció que no estaba muy familiarizada con el término académico de techo de cristal hasta el momento de la proposición de la entrevista e iniciar una búsqueda, admitiendo que no lo manejaba con rescisión. Para ella, el concepto se traduce en las dificultades no visibles pero existentes que enfrentan las mujeres profesionalmente en su carrera, y en su caso, identificó como principal barrera la maternidad: "con la edad que tengo, algo que me echaba hacia atrás a la hora de iniciarme a emprender era la idea de ser madre, porque tengo que pensar quien me sustituirá durante la baja, y es un tema bastante complicado". Este tema evidencia cómo, en el caso de las mujeres autónomas, la conciliación se convierte no solo en un freno para el crecimiento empresarial, sino en un riesgo directo para la continuidad de su negocio. Tal situación coincide de nuevo con lo descrito por Carrasco (2011) y Segovia (2023) sobre la crisis de cuidados, que afecta a las mujeres en los contextos de autoempleo, donde la responsabilidad recae exclusivamente en ellas.

En cuanto a los estereotipos de género y la educación recibida consideró que en su generación no han tenido un impacto decisivo: "a mis 30 años me han educado como a mis hermanos varones o a cualquier hombre" Pero sí reconoce que en generaciones anteriores la educación marcaba mucho más la diferencia: "en casa de mis padres era mi madre la que llevaba todo el peso del hogar, estando siempre pendiente de todo". Este contraste confirma lo señalado por Amira (2018) y García (2014) sobre que aunque se observen cambios intergeneracionales en la socialización, los estereotipos culturales patriarcales siguen presentes en la vida adulta de las mujeres, reproduciendo desigualdades en la práctica.

Respecto a la conciliación laboral y personal la entrevistada fué muy clara: "si no tienes facilidades de conciliación, es materialmente imposible cumplir con todo.. y muchas veces te sientes obligada a decir que no " Subrayó que incluso en sectores muy feminizados como la peluquería, quienes alcanzan los niveles más altos de proyección son los hombres: "ellos no se cuestionan si podrán compaginar todo". Esta observación encaja con el concepto de techo de cemento, según el cual se pone de manifiesto cómo las mujeres interiorizan la

autoexigencia, se sobrecargan y se frena a sí mismas por miedo a no poder cumplir con todas las expectativas sociales y profesionales, mientras que los hombres no sufren ni soportan socialmente esa misma carga mental (Gallego-Morón et al., 2018).

Sobre las políticas de igualdad, mostró una postura ambivalente: valorando positivamente la equiparación de permisos por nacimiento y cuidado del menor, pero consideró también que en la práctica no siempre resultan adecuados: “no se sabe si esta equiparación es lo más correcto, porque al final la mayor parte de la crianza recae sobre la madre, sobre todo en los primeros meses de vida, y es quien al dar a luz tiene que permanecer en recuperación.”. Este matiz confirma lo señalado por Ramírez (2017), que advierte sobre la distancia entre la igualdad formal y la igualdad real, y por González (2015), quien subraya además que las políticas deben adaptarse a las necesidades específicas de mujeres trabajadoras y autónomas.

En cuanto a los obstáculos para el liderazgo, la emprendedora destacó la falta de apoyos institucionales reales y la sobrecarga de responsabilidades. Afirmó que “si ahora mismo me quedase embarazada tendría que cerrar la empresa o renunciar a seguir creciendo”. Un testimonio que introduce una diferencia significativa con las asalariadas entrevistadas: mientras que la directora bancaria y la responsable de RRHH dependen de políticas organizativas y redes internas para promocionar, la emprendedora se enfrenta directamente a la sostenibilidad de su negocio, lo que la sitúa en una vulnerabilidad mayor.

Respecto a la existencia a día de hoy de estas barreras invisibles que conforman el techo de cristal fue contundente: “es algo que existe, y va a seguir existiendo siempre, aunque se intente reducir”. Esta visión, algo más fatalista, en línea con lo que describe Ortiz (2014) al hablar de la persistencia estructural del techo de cristal, que se adapta en el tiempo pero no desaparece.

En relación con sus motivaciones para lanzarse a emprender, la entrevistada destacó la búsqueda de independencia, mejores oportunidades económicas y su pasión por el sector de la belleza. Sin embargo, señaló como obstáculo la falta de formación específica para gestionar una empresa: “hay muy poco conocimiento

inicial sobre todas las gestiones que conlleva crear una empresa". Este aspecto confirma lo señalado por Giordano y Páez (2019) que resaltan la falta de apoyo formativo y de acceso a recursos como obstáculos clave que dificultan el emprendimiento femenino.

A la hora de preguntar a la entrevista sobre sí percibía una doble exigencia frente a los hombres, respondió afirmativamente: "siento que aunque desarrollo mi actividad en un sector muy feminizado, la mayoría de grandes empresarios son hombres, así que como figura de empresaria si considero que tengo que demostrar el doble para que me tomen en serio". Este testimonio vuelve a evidenciar lo apuntado por Downes et al. (2014) sobre la necesidad de las mujeres de legitimar constantemente su valía en entornos laborales y empresariales dominados por hombres.

Al hablar de si alguna vez había percibido discriminación de género en el trato con proveedores, clientes, entidades financieras o instituciones, la entrevista negó haberla sufrido directamente: "por suerte yo nunca me he sentido tratada de diferente forma por mi sexo, ni con los bancos ni con ningún proveedor". No obstante sí que añadió que ha percibido cierta inseguridad implícita en algunos contextos: "aunque ni lo digan abiertamente, a veces notas que confían más en el proyecto de un hombre que en el de una mujer e incluso a la hora de sacar adelante un negocio" .

En cuanto a los referentes femeninos, admitió que al inicio no contó con ninguno, pero que actualmente si encuentra inspiración en algunas emprendedoras que comparten su experiencia en redes sociales: "ahora sí que me guío de gente, cada vez hay más referentes mujeres que se lanzan al reto de emprender". Esto enlaza con el comentado efecto Matilda (Flores, 2018), al tiempo que muestra cómo la visibilidad en entornos digitales puede compensar la falta de modelos cercanos.

Por último, a la hora de hablar de apoyos necesarios, prioriza los económicos: "el apoyo económico es fundamental, y muchas mujeres encuentran dificultades para encontrar financiación" Asimismo insistió en la necesidad de medidas de conciliación más realistas. afirmando que "el día que una mujer es madre no debería tener que abandonar su sueño de emprender o paralizar por completo su

negocio". Aunque sí que afirma la existencia de algunas subvenciones dirigidas a mujeres emprendedoras y trabajadoras autónomas en Castilla y León: "se que hay subvenciones para mujeres emprendedoras y autónomas, incluso algunas que ayudan a cubrir los costes de contratar personal si tienes que ausentarte por maternidad" , aunque subraya la dificultad de en ocasiones acceder a ellas por requisitos o falta de difusión por los poderes públicos: "el problema es que muchas veces no sabemos ni que existen, o que cuando te informas resulta que los requisitos son tan estrictos que te quedas fuera". Para ella el principal reto ya no es que haya solo subvenciones, sino que se difundan mejor y se adapten a la realidad del día a día de las emprendedoras.

La visión de la emprendedora complementa las de las mujeres asalariadas que han sido entrevistadas, al mostrar cómo el techo de cristal se manifiesta de manera distinta en el autoempleo.

En definitiva, su testimonio muestra que el techo de cristal no se limita al ámbito corporativo, sino que afecta también a las mujeres emprendedoras, aunque con manifestaciones específicas que refuerzan la necesidad de unas políticas de apoyo diferenciadas. La emprendedora refleja la vivencia de inseguridad y soledad frente al reto de conciliar emprendimiento y maternidad, por muchos apoyos económicos y sociales que se estén implementando.

Sugiriendo que la barrera no es necesariamente la ausencia total de apoyos gubernamentales, sino posiblemente la falta de conocimiento y difusión social de estos, una percepción de inaccesibilidad o que las condiciones de las subvenciones no coinciden con la realidad práctica de muchas emprendedoras.

Objetivo	Preguntas relacionadas	Interpretación / Temas comunes
1. Contextualizar el concepto de techo de cristal	-¿Cómo definiría el techo de cristal? -¿Qué papel tienen los estereotipos y la	Coincidencias o diferencias en la comprensión del concepto. Relación con roles de género y

	<p>educación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Conciliación y diferencias hombres/mujeres? - ¿Consideración de realidad o mito? 	<p>expectativas sociales.</p> <p>Consideración de</p>
<p>2. Examinar la influencia en la transición formativo-laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo influyó la formación en sus primeras oportunidades? - ¿Diferencias entre hombres y mujeres al acceder? - ¿Qué motivaciones y obstáculos encontró al iniciar su negocio? ¿Existen referentes femeninos? ¿Qué papel tuvieron? 	<p>Impacto del techo de cristal en las etapas iniciales. Importancia de referentes y barreras de acceso.</p>
<p>3. Analizar el desarrollo profesional, liderazgo y emprendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué obstáculos encontró en su trayectoria?- ¿Percibió diferencias de trato con compañeros hombres? - ¿Qué estilos de liderazgo se valoran más? - ¿Los contactos influyen en las oportunidades? - ¿Tuvo dificultades en financiación, clientes o proveedores? 	<p>Obstáculos comunes: promoción, sesgos de liderazgo, redes de contacto. Particularidades del emprendimiento.</p>

4. Investigar medidas implementadas en organizaciones e instituciones	-Valoración de políticas de igualdad.	Eficacia percibida de las medidas. Brechas entre lo formal y lo real. Diferencias entre entorno corporativo y emprendimiento.
5. Proponer mejoras y soluciones	-Medidas consideradas prioritarias.	Propuestas prácticas para reducir el techo de cristal. Recomendaciones a nivel empresarial, institucional y cultural.

Tabla 2. Relación entre objetivos perseguidos y preguntas realizadas a las entrevistadas. Elaboración propia a través de las entrevistas realizadas.

- Comparación de resultados.

El análisis conjunto de las tres entrevistas realizadas; a una directora de sucursal bancaria, a la responsable del departamento de RRHH en una empresa dedicada al sector de las telecomunicaciones, y a una emprendedora del sector de la belleza en Valladolid, nos permite gracias a un contraste entre los tres testimonios observar cómo el techo de cristal se manifiesta aún con unos matices diferentes dependiendo del sector y la situación laboral de cada entrevistada (asalariada de gran empresa, directiva intermedia y empleadora autónoma), pero también cómo existen patrones comunes que atraviesan sus experiencias laborales.

En primer lugar, en lo referente a la conceptualización del techo de cristal, las tres entrevistadas coinciden en que es una realidad vigente que persiste en el mercado laboral. Tanto la directora de banca (E1) como la responsable de RRHH (E2) reconocieron haber conocido el concepto en la propia conversación y no haberlo utilizado nunca, pero identificaron de inmediato la realidad que representa, en línea con lo definido por Loden (1978) y con el planteamiento de Amira (2018) sobre el carácter social y cultural de estas barreras. La emprendedora (E3), aunque conocía superficialmente el concepto, lo vinculó sobre todo a la maternidad y con una visión más pesimista, considera que “siempre existirá en algún grado”, lo que refleja una visión fatalista sobre su erradicación por completo de la sociedad.

Respecto a la educación y los estereotipos de género, las tres entrevistadas coincidieron en señalar que la socialización influye en las trayectorias profesionales, aunque con ciertos matices. La directora de sucursal (E1) y la responsable de RRHH (E2) subrayaron que la educación diferencial sigue generando una autoexigencia a la vez que limita la confianza de las mujeres en su capacidad para asumir cargos de responsabilidad, lo que confirma el planteamiento de Gallego-Morón et al. (2018) sobre el llamado techo de cemento, incluso la E2 llegó a utilizar de forma contundente el término de "losa de hormigón" al describir este peso cultural que las mujeres cargan sobre sus espaldas, aludiendo a las creencias interiorizadas que perpetúan la desigualdad, . La emprendedora (E3), por su parte, opinó que en su generación por suerte la educación ha sido más igualitaria, aunque sí reconoce que en generaciones anteriores, como la de sus padres, la mujer era quien seguía soportando principalmente la carga del hogar . En este punto se observa un contraste generacional: mientras en los sectores corporativos se percibe aún la persistencia de estereotipos interiorizados, en el ámbito del emprendimiento joven se observa un mayor avance en cuanto a la educación, aunque con una herencia cultural todavía presente, tal y como advierte García (2014), exponiendo como los estereotipos transmitidos históricamente a través de la educación, cultura y la socialización no han desaparecido, se han transformado y siguen aún condicionando los proyectos tanto profesionales como vitales de las mujeres trabajadoras, incluso en aquellos contextos donde parece haber avances en igualdad y se promueve una educación formal igualitaria persisten creencias arraigadas que asignan a la mujer un rol principal en los cuidados y en el ámbito doméstico.

La conciliación familiar-laboral emergía como el obstáculo transversal más señalado en los tres testimonios. E1 describe que "la conciliación tal y como nos la quieren vender no existe", subrayando que las medidas formales no resultan en muchas ocasiones aplicables a casos reales de cargos directivos. La E2 coincide en señalar que "muchas mujeres tienen que decidir entre ser madre o progresar

profesionalmente” y relató incluso problemas de ansiedad derivados de la imposibilidad de separar la vida personal del trabajo. En cambio, en el caso de la E3, destacó que la maternidad no se presenta solo como un freno, sino también como un riesgo directo para la continuidad de su negocio: “si ahora me quedo embarazada tendría que cerrar la empresa o renunciar a crecer”. Aunque con matices distintos entre las entrevistadas, se demuestra como la conciliación, identificada en la literatura como parte de la “crisis de cuidados” (Carrasco, 2011; Segovia, 2013), se convierte en un freno común en asalariadas y autónomas, aunque sus consecuencias se manifiesten de manera diferente: el estancamiento en la promoción profesional en el primer caso, y amenaza a la supervivencia empresarial en el segundo.

En las tres entrevistas, en cuanto a los obstáculos y barreras invisibles, han aparecido tanto barreras externas como barreras internas. Entre las externas destacan la masculinización de sectores como la banca (E1) o las telecomunicaciones (E2). También estas entrevistadas coincidieron en señalar la influencia de las redes informales de contactos como factor clave en procesos de promoción. La primera (E1) reconoció que en reuniones “se escucha más a los hombres” y habló además de “pandas de hombres” que favorecen ascensos, mientras que la segunda entrevistada (E2) recalcó que “si no estás en el grupo adecuado, tus opciones se reducen”. Este fenómeno se ajusta a lo descrito por Ibarra (1993) y confirmado por Downes et al. (2014), sobre la exclusión de las mujeres de las old boys’networks. Además la responsable de RRHH relató como sufrió de una discriminación explícita al ser sometida a un comité su renovación de contrato, algo que no se exigió a sus compañeros varones, lo que confirmaría la tesis de Amira (2018) sobre los perjuicios existentes entre empleadores y evaluadores. Por su parte, la emprendedora afirmó que nunca se había sentido discriminada directamente por razón de género, aunque sí ha percibido que existe mayor confianza implícita hacia los proyectos liderados por hombres. De este modo, podemos ver cómo mientras en el ámbito corporativo la discriminación puede presentarse de forma abierta o encubierta, en el autoempleo adapta otras formas más sutiles, vinculadas a la percepción de legitimidad empresarial.

En relación con los estilos de liderazgo, las asalariadas (E1 y E2) coincidieron en que los modelos más valorados siguen siendo los autocráticos o centrados en los resultados, reconocidos tradicionalmente como masculinos. La directora bancaria

afirmó que “los resultados son los que te llevan al éxito”, mientras que la responsable de RRHH definió el estilo predominante en su sector como “autocrático y poco motivador”, contraponiéndolo al liderazgo más participativo y orientado a las personas, más participativo y motivador que, en su opinión, ejercen más las mujeres, aunque reconociendo que “está más cuestionado”. Ella misma se identificó con un estilo servant leadership centrado en la empatía, tal y como define Berbel (2013) quien defiende la necesidad de transitar hacia unos modelos de liderazgo más inclusivos, colaborativos y motivadores para las personas d la organización. Por su parte la emprendedora no habló en términos organizacionales de liderazgo, pero sí reconoció una “doble exigencia” constante: por un lado, dentro de un sector altamente feminizado, en el que a pesar de existir mayoría de mujeres trabajadoras, “los grandes empresarios siguen siendo hombres”; y por otro lado en su rol como empresaria, al sentir que debe demostrar el doble de valía empresarial frente a colegas y demás empresarios masculinos para ser tomada enserio. Esto conecta con la necesidad constante de legitimación apuntada por Downes et al. (2014) de legitimar continuamente sus capacidades y resultados, debido a la persistencia de sesgos que tienden a cuestionar su autoridad y liderazgo. Gracias a la experiencia de la emprendedora se revela cómo el techo de cristal aparece en el autoempleo, trasladando la carga de legitimación y reconocimiento desde las estructuras jerárquicas corporativas hacia el ámbito de la iniciativa individual.

Otro de los aspectos compartidos fue la ausencia de referentes femeninos en sus inicios profesionales. La directora de banca (E1) señaló que “la banca es de corbatas”, subrayando la falta de mujeres en puestos directivos. La responsable de RRHH (E2) explicó que ante la carencia de referentes empresariales femeninos en su entorno, se fijó en la figura de su padre como ejemplo de trayectoria profesional, mientras que reconoció en su madre un referente personal, aunque no dentro del ámbito laboral. La emprendedora (E3) reconoció no haber tenido referentes cercanos femeninos al comienzo, pero destacó como actualmente si encuentra inspiración y referentes en otras emprendedoras que visibilizan sus experiencias a través de redes sociales mientras ejercen un papel motivador. Esta carencia de modelos está estrechamente vinculada con el ya mencionada efecto Matilda (Flores, 2018) , que denuncia la invisibilización de los logros femeninos y como esta falta de visibilidad puede repercutir en las nuevas generaciones de trabajadoras limitando sus aspiraciones. Este efecto hace que muchas mujeres se

vean a buscar sus referentes en figuras masculinas, como le ocurre a la entrevistada E2, o fuera de su entorno más cercano.

Como subrayan también Amira (2018) y Ortiz (2014), la ausencia de referentes no solo constituye un problema de representación simbólica, sino que refuerza la segregación vertical y la perpetuación del techo de cristal. El testimonio de la emprendedora aquí resulta ilustrativo, ya que gracias a la visibilidad digital del siglo XXI, las nuevas generaciones pueden acceder a modelos femeninos que antes eran inexistentes, algo que abre una vía a reducir el impacto del efecto Matilda y favorecer la identificación de mujeres con roles de poder y liderazgo.

Respecto a las políticas de igualdad, las tres entrevistadas coincidieron en reconocer avances, aunque con un impacto práctico bastante limitado. La directora de sucursal bancaria y la responsable de RRHH insistieron en que los progresos son más evidentes en los niveles intermedios organizacionales, por ejemplo en salarios, pero apenas perceptibles en la cúpula directiva donde la brecha de género sigue siendo evidente. Confirmando lo que señala Ramírez (2017) sobre la escasa eficacia de las cuotas y planes de igualdad en las empresas, que sin unos mecanismos de control y seguimiento rigurosos, se convierten en meros mecanismos simbólicos. En la misma línea González (2015) subraya que la efectividad de estas medidas de igualdad depende no solo de su existencia formal, sino también de la capacidad de instituciones y empresas para aplicarlas de manera efectiva, evitando que se queden en declaraciones programática. La emprendedora, reconoció la existencia de algunas subvenciones en Castilla y León dirigidas a jóvenes empresarias, incluso programas de conciliación que cubren costes de contratación en caso de sustitución por bajas por maternidad, pero matizó que “el problema es que muchas veces no sabemos ni que existen, o cuando te informas resulta que los requisitos son las estrictas que te quedas fuera”. Esta afirmación pone de manifiesto como la distancia entre la existencia de recursos y la accesibilidad real, se traduce también en una nueva forma de barrera institucional.

Finalmente, en cuanto a propuestas y soluciones de mejora, las tres entrevistadas coincidieron en la necesidad de impulsar unas medidas de conciliación que realmente ayuden a la mujer. La directora de sucursal defendió unos horarios más flexibles, apostar más por el teletrabajo y guarderías accesibles. La responsable de RRHH a estas anteriores añadió como propuesta evaluaciones objetivas

basadas en resultados y formación en igualdad dentro de la empresa para favorecer un cambio cultural. La emprendedora reclamó mayores apoyos económicos y medidas adaptadas al autoempleo que permitan ser madre sin el miedo a tener que renunciar a tu negocio, además de una mayor difusión de las ayudas existentes. Todas las entrevistadas coincidieron en que el cambio cultural hacia una corresponsabilidad efectiva entre hombres y mujeres es indispensable para que las medidas puedan tener un impacto real en el mercado laboral y por ende en la sociedad actual.

4. Conclusiones.

- Respuesta a la cuestión: mito o realidad.

El análisis sistemático realizado a lo largo de este trabajo sobre el fenómeno del techo de cristal en el mercado laboral, atendiendo tanto a sus dimensiones internas como externas, y manifestaciones concretas, nos permite afirmar que el techo de cristal sigue siendo una realidad estructural en el siglo XXI.

La revisión teórica ha demostrado que estas barreras no son homogéneas y que se sostienen sobre una doble vertiente:

- Interna: derivada de la autoexigencia, la autolimitación y el sentimiento de culpa que muchas mujeres experimentan en su doble rol laboral y familiar, lo que se ha denominado como “techo de cemento” (Amira, 2018; Gallego-Morón et al., 2018)
- Externa: vinculada a factores como la segregación vertical, la brecha salarial, la falta de conciliación real, la ausencia de referentes femeninos y la persistencia de estereotipos de género en la sociedad (Ortiz ,2014; Carrasco 2011; Segovia 2013; Flores, 2018).

El trabajo empírico realizado a través de entrevistas cualitativas ha reforzado estas conclusiones. La directora de banca entrevistada reconoció que, aunque no conocía el término, “sí entiendo lo que significa y lo comarto, es una realidad”. Sus palabras evidencian que el techo de cristal es percibido como algo tangible en sectores masculinizados como el financiero. Además, señaló que “la conciliación tal y como nos la quieren vender no existe”, confirmando la vigencia de la crisis de cuidados descrita en la literatura revisada (Carrasco, 2011; Segovia, 2013).

La responsable de RRHH, por su parte, definió el techo de cristal como si se

tratase de una “losa de hormigón”, reflejando con la fuerza que percibe estas barreras, no solo invisibles sino también en muchas ocasiones claramente identificables, como en su propio caso al verse cuestionada en cuanto a la renovación de su contrato. Su testimonio confirma la vigencia de la segregación vertical (Ortiz, 2014) y del peso de las redes informales de poder que limitan y dificultan el ascenso de las mujeres (Ibarra, 1993; Downes et al., 2014).

La emprendedora aportó una visión algo diferente, al situar el techo de cristal en el autoempleo. Para ella, la maternidad no supone solo un freno, sino un riesgo directo de cierre del negocio. Con ello ilustra como también estas barreras afectan a mujeres en el autoempleo fuera de las grandes estructuras corporativas, aunque con manifestaciones particulares relacionadas con la viabilidad económica y la dificultad de acceso a apoyos institucionales. A pesar de reconocer que existen ciertas subvenciones en Castilla y León, denunció que existe poca difusión sobre ellas y que muchas veces los requisitos de acceso son demasiado estrictos. Evidenciando lo que podemos considerar como una barrera institucional, que muestra la distancia entre los recursos disponibles y la accesibilidad real a estos.

La comparación entre estos tres testimonios permite extraer varias conclusiones coincidentes: que la conciliación aparece tanto para las asalariadas como en el contexto del autoempleo como un obstáculo importante, la ausencia de referentes femeninos que es percibida como un problema estructural, y que las políticas de igualdad son vistas como algo necesario pero insuficiente y poco real en la práctica. Sin embargo también se aprecian ciertas diferencias, puesto que mientras las asalariadas se centran sobre todo en las barreras de promoción profesional, redes informales y la masculinización de sus sectores, la emprendedora se vincula más con la sostenibilidad del negocio, la legitimidad y el acceso a mayores apoyos económicos.

En definitiva, los hallazgos de este trabajo nos permiten responder de forma clara a la pregunta planteada: ¿el techo de cristal es mito o realidad?. A la luz de las evidencias analizadas, y gracias en gran parte al testimonio real de las entrevistadas y a la bibliografía revisada, se concluye que el techo de cristal en la sociedad actual no es un mito, sino una realidad persistente, aunque con matices que evidencian ciertos avances en la presencia femenina en el mercado laboral y en la implementación de políticas de igualdad tanto por organizaciones como por

los gobiernos. Defender la existencia de este fenómeno es algo crucial, porque negar su persistencia supondría invisibilizar todas aquellas dificultades reales que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional y empresarial en la sociedad actual.

Romper este techo de cristal no es solo una cuestión de justicia social, sino de eficiencia gubernamental y organizacional y equidad, constituyendo todo un reto central en el siglo XXI. Diversas investigaciones coinciden en demostrar cómo la diversidad en los equipos directivos mejora la innovación, la competitividad y el rendimiento organizacional (González, 2015; Ramírez 2017). Su superación requiere avanzar de manera decidida en el ámbito cultural, institucional y organizativo: fomentando una educación igualitaria desde temprana edad que se encuentre libre de estereotipos de género, promoviendo la corresponsabilidad en los cuidados de la familia y del hogar, garantizando medidas de conciliación efectivas y creando referentes femeninos en puestos de liderazgo. Además la eliminación de estas barreras contribuiría a establecer un mercado laboral más equilibrado, donde tanto hombres como mujeres pudieran desarrollarse en condiciones de igualdad, sin esa autoexigencia impuesta por la sociedad, a la vez que comparten retos y responsabilidades profesionales y familiares. Solo mediante un compromiso firme y sostenido será posible alcanzar un mercado laboral en nuestro país más justo, inclusivo, y libre de barreras invisibles, algo que realmente nos hará avanzar como sociedad.

Ahora bien, cabe preguntarse: ¿qué coste tiene para la sociedad mantener este techo de cristal? Más allá de la inequidad que perpetúa, supone todo un desperdicio de talento, de creatividad y de capacidad de innovación que las mujeres aportan al mundo laboral, lo enriquecen y que se ve frenado por unos obstáculos estructurales. Como señala Amira (2018) “romper estas barreras es un progreso colectivo”. Así que quizás el verdadero desafío reside en que cada institución, cada empresa e incluso cada familia asuma su papel en este cambio y aporte su grano de arena. Al fin y al cabo, la igualdad no será una conquista real hasta que deje de ser tratada como excepción para convertirse en una norma general sin excepciones.

- Limitaciones de la investigación.

Este trabajo, como todo estudio metodológico, presenta una serie de limitaciones que deben ser tenidas en cuenta al interpretar los resultados:

- Tamaño de la muestra reducido: el análisis empírico se ha basado en tres entrevistas en profundidad. Aunque los perfiles seleccionados son relevantes y estratégicos (directiva bancaria, responsable de recursos humanos y una emprendedora), el número de participantes no permite generalizar los resultados al conjunto de la población trabajadora. El objetivo de este trabajo no es alcanzar representatividad estadística, sino profundizar en las experiencias y percepciones individuales.
- Subjetividad en las respuestas: las entrevistas recogen opiniones y vivencias personales que pueden estar influidas por la trayectoria profesional, el sector donde desempeña la actividad y circunstancias vitales de cada una de las participantes. No reflejan necesariamente la experiencia de todas las mujeres en situaciones similares, aunque sí aportan relatos significativos sobre tendencias compartidas.
- Interpretación del investigador: al tratarse de un análisis cualitativo, el proceso de categorización y vinculación con la literatura académica está sujeto a la interpretación que realiza el propio investigador. Para mitigar este sesgo, se ha procurado contrastar las respuestas con fuentes académicas diversas (Amira, 2018; Segovia, 2013; Carrasco, 2011; Ortiz 2014, entre otros) y establecer comparaciones y diferencias entre las participantes,
- Focalización sectorial limitada: aunque se ha escogido perfiles distintos, dos asalariadas del sector bancario y de las telecomunicaciones, y una emprendedora), la muestra no cubre todos los sectores de la economía. Sería interesante ampliar el número de entrevistas en futuras investigaciones para incluir ámbitos como la educación, sanidad o la administración pública.
- Carácter temporal del estudio: las entrevistas reflejan percepciones situadas en un momento concreto (2025). Los cambios normativos, sociales o empresariales pueden modificar las barreras y oportunidades que han sido analizadas, por lo que los resultados deberán comprenderse dentro de este marco temporal.

A pesar de estas limitaciones, el enfoque adoptado resulta especialmente adecuado para explorar un fenómeno complejo como es el techo de cristal. La riqueza de los testimonios personales nos aporta una visión profunda y matizada que complementa la evidencia documental y permite avanzar en la comprensión de las barreras invisibles que siguen afectando a las mujeres en su desarrollo profesional.

5. Bibliografía.

- Alonso, A. (2019). *El movimiento feminista en España: de la Transición a la cuarta ola*. Los Libros de la Catarata.
- Alonso, A., & Gálvez, L. (2020). El techo de cristal en España: entre los avances normativos y los límites culturales. *Revista Internacional de Sociología*, 78(3), e165.
- Amira, C. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, 1(32), 11–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Booth, A., Francesconi, M., & Frank, J. (2019). Sticky floors and glass ceilings. *Oxford Economic Papers*, 71(2), 308–331.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Budig, M. J., & Hodges, M. J. (2014). Statistical models of the motherhood penalty and fatherhood premium. *Journal of Marriage and Family*, 76(3), 651–671. <https://doi.org/10.1111/jomf.12126>

- Carrancio Baños, C. (2018). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *Revista Española de Sociología*, 27(3), 475–489. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.17>
- Catalyst. (2019). *Sponsoring women to success*. Catalyst.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Cotter, D. A., HermSEN, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: Autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39–55.
- De Anca, C. (2012). Women on corporate boards of directors: The case of Spain. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 123–131.
- Durbin, S. (2011). Creating knowledge through networks: A gender perspective. *Gender, Work & Organization*, 18(1), 90–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00536.x>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2004). Social role theory of sex differences and similarities: Implications for the partner preferences of women and men. En A. H. Eagly, A. E. Beall, & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender* (2^a ed., pp. 269–295). Guilford.
- Fernández, J., & Rodríguez, C. (2017). Conciliación laboral y techo de cristal: un análisis desde la perspectiva de género. *Revista de Sociología del Trabajo*, 28(1), 45–62.

- Figueroa, C., & Segovia Pérez, M. (2015). Factores internos y externos en la definición del techo de cristal en el sector turístico. En C. Cosculluela, S. de Paz, & I. Riboo (Coords.), *Empleo y diversidad* (pp. 22–30). Letras de Autor.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Pearson.
- García-Calvente, M., & Mateo, J. (2019). Redes informales y barreras de género en el liderazgo empresarial español. *Revista Española de Sociología*, 28(3), 1–20.
- González, L., & De la Rica, S. (2012). Brechas de género en el mercado laboral español. *Papeles de Economía Española*, 132, 96–112.
- Heilman, M. E., & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725–744.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56–87.
- Martínez Ayuso, V. (2016). *Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L., & Gimeno, R. (2019). Does a “soft” board gender quotas policy work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, 37(5), 611–624. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.004>
- Meil, G. (2021). La corresponsabilidad en España: avances y resistencias. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 174, 99–122.
- Molina, M. J. C., & Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87–105.
- Moreno, M. (2020). Género y empleo público: Retos pendientes en el acceso de las mujeres a los altos cargos. *Revista de Estudios de Administración Pública*, 2(11), 89–107.
- Moya, M. (2003). El análisis psicosocial del género. En J. F. Morales & C. Huici (Eds.), *Estudios de psicología social*(pp. 175–221). UNED.
- New Left Review. (2019). Spain's feminist strike. *New Left Review*, II(110), 5–28.
- Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2019). Women in top management and firm performance: The moderating role of gender diversity in leadership teams. *Academy of Management Journal*, 62(2), 722–743.
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319–386.

- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Saiyed, A. A. M. (2019). The role of leadership in business model innovation: A case of an entrepreneurial firm from India. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 70–88. <https://doi.org/10.1108/neje-08-2019-0040>
- Santero-Sánchez, R., Segovia-San-Juan, A. I., & Rivera-Torres, P. (2021). Planes de igualdad y techo de cristal: evidencia en cadenas hoteleras españolas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 39(1), 123–146.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass

6. Webgrafía.

- BBC News. (2017, 20 de noviembre). *100 Women: “Why I invented the glass ceiling phrase”*. <https://www.bbc.com/news/world-42026266>
- Boletín Oficial del Estado. (2007, 23 de marzo). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
- Boletín Oficial del Estado. (2015, texto consolidado a 2025). *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Boletín Oficial del Estado. (2019, 7 de marzo). *Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-3244>
- Boletín Oficial del Estado. (2020a, 14 de octubre). *Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro*.
- Boletín Oficial del Estado. (2020b, 14 de octubre). *Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-12215>

- Boletín Oficial del Estado. (2022, 2 de noviembre). *Orden PCM/1047/2022, sobre procedimientos de valoración de puestos de trabajo.*
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 29 de junio). *Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio, por el que se transpone la Directiva (UE) 2019/1158.* <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-15521>
- Boletín Oficial del Estado. (2025, 30 de julio). *Real Decreto-ley 9/2025, de 29 de julio, por el que se amplía el permiso por nacimiento y cuidado de menor.* <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2025-15741>
- Cinco Días. (2025, 8 de marzo). *Cuando la paridad no significa un reparto equitativo del poder.* El País.
- Comisión Europea. (2023). *Gender balance on corporate boards – Progress in the EU.* https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender_Balance_on_Corporate_Boards_2_.pdf
- Comisión Europea. (2025, 12 de febrero). *Press release: Teresa Ribera appointed Executive Vice-President for a Clean, Just and Competitive Transition.*
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). (2023). *Informe anual sobre gobierno corporativo de las sociedades cotizadas.*
- CNMV. (2025). *The presence of women on the boards of listed companies and in senior management (end-2024 results).*
- CNMV. (2025). *Informe anual sobre gobierno corporativo de las sociedades cotizadas.*
- Consejo de la Unión Europea. (2019, 12 de julio). *Directiva (UE) 2019/1158 relativa al equilibrio entre la vida profesional y privada de los progenitores y cuidadores.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1158>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2022, 7 de diciembre). *Directiva (UE) 2022/2381 relativa a la mejora del equilibrio de género entre los administradores de sociedades cotizadas.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2381>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2023, 17 de mayo). *Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de mayo de 2023, para reforzar la aplicación del principio de igualdad retributiva.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32023L0970>
- El País. (2021, 1 de mayo). *Belén Garijo, primera mujer al frente de la alemana Merck en 350*

- años. <https://elpais.com/economia/2021-05-01/belen-garijo-primer-a-mujer-al-frente-de-la-alemana-merck-en-350-anos.html>
- Esade. (2019). *Women on boards: Is gender balance attainable?* Do Better by Esade. <https://dobetter.esade.edu/en/women-gender-balance>
 - European Institute for Gender Equality (EIGE). (2023). *Gender Equality Index 2023: Country factsheet – Spain.* <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/ES>
 - European Institute for Gender Equality (EIGE). (2023). *Gender balance in business and finance (October 2023).* https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20241634_pdf_mh0224399enn_002_updated.pdf
 - European Institute for Gender Equality (EIGE). (2023). *Gender Equality Index 2023.* <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>
 - European Institute for Gender Equality (EIGE). (2024). *Gender Equality Index 2024 – Country factsheet: Italy.* Recuperado de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/country/IT>
 - European Investment Bank (EIB). (2024, 1 de enero). *Nadia Calviño takes over as EIB President* [Press release]. <https://www.eib.org/en/press/news/nadia-calvino-takes-over-as-eib-president>
 - European Parliament. (2023). *Women in politics in the EU – State of play.* Recuperado de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/739383/EPRS_BRI\(2023\)739383_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/739383/EPRS_BRI(2023)739383_EN.pdf)
 - Gallego-Morón, N., & Matus-López, M. (2018). Techo de cristal en las universidades españolas: Diagnóstico y causas. *Revista de currículum y formación de profesorado*, 22(3), 209–229.
 - Grant Thornton. (2023). *Women in Business: Informe España 2023.* Madrid: Grant Thornton.
 - Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, 1 de marzo). *The Glass Ceiling: Why women can't break the invisible barrier that blocks them from the top jobs.* The Wall Street Journal.
 - Instituto de las Mujeres. (2025, febrero). *La brecha salarial existe, que no te confundan.* Boletín de Igualdad en el Empleo (BIE). Ministerio de Igualdad.
 - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2011). *Encuesta de Empleo del Tiempo 2009–2010: Datos sobre participación y duración de actividades por sexo.*
 - INE. (2023). *Encuesta de Población Activa. Resultados 2023.* Madrid: INE.

- INE. (2024). *Encuesta de Estructura Salarial 2022: Resultados principales*. Madrid: INE.
- INE. (2024). *Indicadores demográficos básicos*. Madrid: INE.
- INE. (2025). *Encuesta de Población Activa. Resultados 2024*. Madrid: INE.
- INE. (2025). *Ocupados a tiempo parcial por número de hijos y tipo de hogar*. Madrid: INE.
- INE. (2025). *Ocupados por sexo y rama de actividad (EPA 2024, distribución)*. Madrid: INE.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2017). *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (6.^a EWCS – España, año 2015)*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. <https://www.insst.es/documentacion/material-tecnico/documentos-tecnicos/encuesta-nacional-condiciones-trabajo-2015-6-ewcs-espana-ano-2017>
- International Labour Office. (2021). *Making decent work a reality for domestic workers: Progress and prospects ten years after the adoption of the Domestic Workers Convention, 2011* (No. 189). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_802551.pdf
- McKinsey & Company. (2022). *Women in the Workplace 2022*. McKinsey Report.
- Ministerio de Universidades. (2024). *Datos y cifras del sistema universitario español. Curso 2022–2023*. Gobierno de España.
- Mujeres en Consejo. (2021). *Informe Mujeres en Consejo: Avances y retos*. Fundación Woman Forward & PwC. <https://womanforward.org/mujeres-en-consejo>
- Nobel Prize. (2020). *The Nobel Prize in Chemistry 2020: Press release*. Nobel Foundation.
- OIT. (2022). *Care at Work: Investing in care leave and services for a more gender equal world of work*. International Labour Office.
- International Labour Organization (ILO). (2023, 18 de septiembre). *Equal pay for work of equal value: Where do we stand in 2023?* ILOSTAT Blog. Recuperado de <https://ilo.org/blog/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/>
- ONU Mujeres. (2020). *El progreso de las mujeres en el mundo 2020–2021: Familias en un mundo cambiante*. Naciones Unidas.
- ONU Mujeres. (2024). *Techos de cristal y pisos pegajosos*. Naciones Unidas.
- Oxfam Intermón. (2025). *Informe sobre desigualdad en el cuidado familiar en España*.

- Pérez Mesa, S. del C. (2022). *Estudio de la relación entre el deseo de abandono y el liderazgo transformacional en función del género* (Trabajo Fin de Máster). Universidad de La Laguna.
- Rojas, G., & Cruz, D. (2023). Fenómeno techo de cristal en enfermería: Revisión integrativa. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 31(2).
- Russell Reynolds Associates. (2023, 29 septiembre). *French Board Study 2023: Trends in the Governance of France's Listed Companies*. <https://www.russellreynolds.com>
- Santander Universidades. (2022, 14 de febrero). *Suelo pegajoso: qué es y cómo afecta al empleo femenino*. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/suelo-pegajoso.html>
- Unión Profesional. (2025). *Estudio sobre las brechas de género en España*. Madrid: Unión Profesional.
- WomenCEO. (2023). *Asociación WomenCEO: Misión y actividades*. <https://womenceo.es/quienes-somos>