



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela
Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas

LAS MUJERES Y LA EMPRESA

Curso académico 2023- 2024

ALUMNA: Esmeralda Ruiz García

TUTORA: Juana Aznar Márquez

Orihuela / junio 2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA.....	7
4. REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN MÁS IMPORTANTE	7
5. OBSTÁCULOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL.....	12
6.1 ESTILOS DE LIDERAZGO	18
6.1.1 Liderazgo empresarial autoritario	18
6.1.2 Liderazgo Democrático.....	18
6.1.3 Liderazgo transaccional y transformacional y laissez-faire.....	19
6.1.4 Liderazgo situacional	19
6. EL ÍNDICE DE IGUALDAD DE GÉNERO (IIG)	23
7. MUJERES EMPRESARIALES EN ESPAÑA	25
8. CONCLUSIONES	29
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31



ÍNDICE DE TABLAS

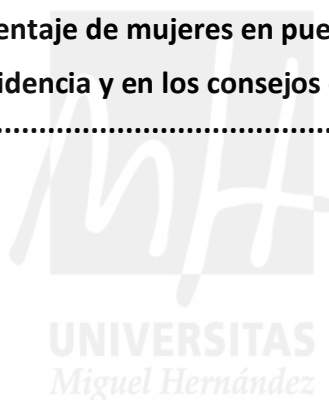
Tabla 1. Segregación vertical y horizontal.....	13
Tabla 2. Liderazgo femenino vs masculino.....	15
Tabla 3. Aspectos analizados del estilo masculino vs femenino.....	16
Tabla 4. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.	19

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Índice de Igualdad de Género de España en 2023	24
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España	26
Gráfico 2: Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35.....	28

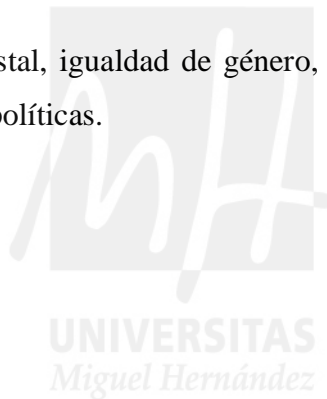


RESUMEN

En este trabajo, se analizan las dificultades a las que se enfrentan las mujeres en su incorporación en la empresa. Para ello se empezará revisando la legislación para crear el marco legal en el que se desarrolla la vida de las mujeres, pasando a identificar las barreras internas y externas como el techo de cristal y la segregación vertical y horizontal que obstaculizan la promoción de mujeres en puestos de liderazgo.

Se mostrará también una comparativa entre el liderazgo masculino y femenino y los diferentes estilos de liderazgo y la incorporación de políticas de conciliación de la vida personal, laboral y familiar para poder alcanzar una igualdad de género en puestos de responsabilidad e incorporar la igualdad a los valores de la empresa.

Palabras clave: techo de cristal, igualdad de género, obstáculos, liderazgo, planes de igualdad, puestos directivos, políticas.



1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las mujeres independientemente de su estatus social eran menospreciadas y consideradas débiles, siendo relegadas al plano doméstico. Estaban infravaloradas sin gozar de libertades sociales, económicas y políticas dependiendo del hombre en todo momento. (*El papel de la mujer como ciudadana en el siglo XVIII: la educación y lo privado*, s. f.)

Las mujeres iniciaron su aparición en la empresa a finales del siglo XVIII durante la Revolución Industrial. Debido a la situación económica que afrontaban, tuvieron que compaginar la familia con el trabajo, y su salario era considerado como complementario al masculino. Las mujeres tenían empleos mal remunerados y no cualificados donde no existían contratos laborales. Debido a la ideología imperante en la que se veía a la mujer como ama de casa y no como asalariada, trabajaban 14 horas diarias cobrando la mitad que el salario masculino y sufriendo de abuso de poder por parte de los altos cargos de las fábricas. Aun cuando las condiciones de trabajo y vida de las mujeres ha ido evolucionando a lo largo del tiempo con luchas por la consecución de sus derechos, las reivindicaciones en España tardaron más que en países como el Reino Unido. De hecho, en España, la primera manifestación autorizada en España dando lugar a la conmemoración del Día de la Mujer tuvo lugar el 8 de marzo de 1975 (*¿Cuál Es la Historia del 8M En España? Orígenes y Evolución*, s. f.).

Posteriormente, con la ratificación de la Constitución de 1978 se garantizó la igualdad jurídica entre hombres y mujeres y la no discriminación por motivos de raza, sexo o religión. Un año más tarde, el 18 de diciembre de 1979, se celebró la Asamblea General de las Naciones Unidas donde se aprobó la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, que en España entró en vigor en 1984 (*BOE núm. 69, de 21 de marzo de 1984*). Las mujeres ya contaban con autonomía, pudiendo decidir en sus relaciones personales y su derecho a la libertad reproductiva. Este hecho les facilita tomar decisiones sobre la planificación familiar, decidir el momento de tener hijos y ejercer su derecho a la maternidad de manera más consciente (World Health Organization: WHO, 2017) contribuyendo a su bienestar, empoderamiento y

participación en la sociedad, demostrando que cuentan con grandes habilidades y capacidades para desempeñar cualquier trabajo.

Uno de los retos que enfrentan las mujeres para promocionarse en la empresa es la maternidad (Pérez, 2020) por lo que retrasan o abandonan la idea de ser madres. Por esto, para comprender los retos es necesario analizar de dónde proviene y qué efectos tiene la discriminación por sexo. Mientras que el "sexo" se refiere a las características biológicas, los "roles y estereotipos" son expectativas culturales sobre cómo deben comportarse, actuar y desempeñarse las personas según su género. (*Mujeres y Hombres Por la Igualdad*, s. f.) Autoras como Simone de Beauvoir y Judith Butler han abordado la manera en que los estereotipos de género provocan desigualdades, argumentando que el género es una actuación social más que una esencia biológica (LatFem, 2021).

Gayle Rubin y Joan Scott han contribuido destacando cómo las jerarquías de género se ven reflejadas y reproducidas en la sociedad (*The Traffic In Women: Notes On The «Political Economy» Of Sex*", s. f.-b). A pesar de que las empresas están más conscientes de las políticas de diversidad, igualdad e inclusión aún existen brechas que limitan a las mujeres o "techos" que les dificulta el ascenso (*Diversidad, Equidad E Inclusión: Estas Organizaciones Lo Están Haciendo Bien*, 2024). Según menciona ONU Mujeres: "Las barreras jurídicas agravan aún más las desigualdades de género. A pesar de que existen marcos jurídicos que abordan el acoso en el trabajo en 114 economías del mundo, su aplicación y acceso a la justicia siguen siendo lentos y difíciles" (*Eliminar las Barreras*, s. f.) por eso es primordial contar con marcos legales garantizando la prohibición de discriminación por razones de género y garantizar los derechos humanos de las mujeres.

2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo general de este trabajo es identificar los retos de las mujeres para promocionar en la empresa.

Mientras que los **objetivos específicos** serían los siguientes:

- Definir los roles y estereotipos de género.
- Establecer las limitaciones para la promoción de las mujeres en la empresa.
- Revisar la legislación más importante en torno al tema objeto de estudio.

- Enfatizar el papel de los planes de igualdad en las empresas.
- Estudiar el impacto del liderazgo femenino y masculino en la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA

Justificación

He escogido este tema para el trabajo de Fin de Grado, ya que es un tema de actualidad, con lo cual pretendo recopilar información relevante hasta la actualidad teniendo una mirada crítica en relación a la igualdad de género y generar un impacto positivo en la sociedad y en la empresa proporcionando mis conclusiones.

Metodología

Para alcanzar los objetivos de investigación, se ha utilizado una metodología mixta, recopilando información a partir de registros escritos, para comprender, analizar y alcanzar nuestras propias conclusiones. También se ha recurrido a bases de datos como las proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas, Instituto de mujeres, ONU Mujeres, Naciones Unidas.

Para desarrollar el TFG que se presenta se han planteado las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1 Hay menos presencia femenina en puestos directivos que hombres.

Hipótesis 2. El ascenso de las mujeres en puestos directivos es lento.

Hipótesis 3. Las mujeres encuentran más dificultades a la hora de conciliar vida laboral y personal.

4. REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN MÁS IMPORTANTE

El artículo 9 de la Constitución recoge que corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de toda la ciudadanía en la vida política, económica, cultural y social. Más recientemente, y por lo que a este Trabajo Fin de Grado se refiere, se pueden destacar una serie de leyes y regulaciones que promueven la igualdad de

oportunidades entre hombres y mujeres en el empleo y la ocupación, refiriéndose en algunos casos a cuestiones familiares. La normativa más importante relacionada con este TFG es la siguiente:

- **Ley de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.** Esta ley, aprobada en 1999 y modificada posteriormente, establece medidas para promover la conciliación de la vida laboral y familiar. Entre estas medidas se incluyen el derecho a la reducción de jornada por motivos de cuidado de hijos, la posibilidad de solicitar excedencias para el cuidado de hijos o familiares dependientes, y la promoción de horarios flexibles.

- **Ley Orgánica 1/2004, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.** Aunque esta ley se enfoca principalmente en la prevención y protección contra la violencia de género, también puede tener implicaciones para las empresas en términos de protección y apoyo a las víctimas que son empleadas.

- **La ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia,** establece un marco para garantizar la atención y el cuidado de las personas en situación de dependencia, lo que puede aliviar la carga de cuidado de familiares para muchos trabajadores.

- **Ley de Igualdad de Trato y no Discriminación:** Esta ley prohíbe la discriminación por razón de género en el ámbito laboral. Las empresas están obligadas a garantizar la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en materia de empleo y condiciones laborales. Esta ley deriva de la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, y se incorporó al ordenamiento jurídico español en 2007.

- **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo,** para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta ley tiene como objetivo eliminar la discriminación por razón de género y promover la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida, incluido el ámbito laboral. La ley establece medidas para garantizar la igualdad de género en el acceso al empleo, la formación y promoción profesional, así como en las condiciones de trabajo y la

conciliación de la vida laboral y familiar. La Ley establece principios de actuación de los Poderes Públicos, regula derechos y deberes de las personas físicas y jurídicas, tanto públicas como privadas, y prevé medidas destinadas a eliminar y corregir en los sectores público y privado, toda forma de discriminación por razón de sexo. La Ley de Igualdad de 2007 estableció medidas para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, incluyendo la obligación para las empresas de más de 250 empleados de elaborar planes de igualdad. Sin embargo, a partir del 7 de marzo de 2020, se amplió esta obligación para incluir a aquellas con 150 a 250 trabajadores/as. Desde el 7 de marzo de 2021, las empresas con 100 o más trabajadores/as deben contar con un plan de igualdad. Finalmente, a partir del 7 de marzo de 2022, esta obligación se extendió a todas las empresas con 50 o más trabajadores/as.

Para garantizar la transparencia y el cumplimiento de estos planes, se estableció la obligación de registrarlos en el Registro de Planes de Igualdad de las Empresas (REGCON), supervisado por la Inspección de Trabajo. Las multas por incumplimiento pueden alcanzar cifras significativas, hasta los 225.018 euros por faltas muy graves.

Los planes de igualdad en las empresas son cruciales para promover la equidad de género en el trabajo. No se limitan a cumplir normativas, sino que abordan aspectos como acceso al empleo, condiciones laborales, promoción profesional, formación, conciliación laboral y personal, prevención de riesgos y acoso de género. Además, la comunicación interna y externa debe reflejar igualdad. Las empresas también han implementado políticas y programas internos para fomentar la diversidad de género en sus equipos directivos, como la promoción activa de mujeres, programas de mentoría y capacitación en liderazgo para personas empleadas así como la creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad en el lugar de trabajo y su impacto positivo en el rendimiento empresarial.

- **Permiso de Paternidad.** En 2007 se introdujo el permiso de paternidad, que inicialmente era de 15 días y se ha ido ampliando gradualmente. A partir de 2021, los padres tienen derecho a 16 semanas de permiso de paternidad, equiparándolo así al permiso de maternidad. En España, los permisos de lactancia están regulados por el artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores. Actualmente, los

trabajadores tienen derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones, para la lactancia de su hijo/a. Este derecho puede ser ejercido por ambos progenitores hasta que el hijo cumpla nueve meses. Además, este permiso puede ser sustituido por una reducción de jornada con la misma finalidad. La modificación del artículo 37.4 del Estatuto de los Trabajadores para que todos los trabajadores, incluido el personal laboral del sector privado, puedan disfrutar del permiso de lactancia hasta un total de 28 días.

- Ley 14/2015, de 24 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

Esta ley incluye disposiciones específicas para fomentar la igualdad de género en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación. Se establecen medidas para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la investigación y el desarrollo tecnológico, así como para eliminar los sesgos de género en la toma de decisiones en estos ámbitos.

- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes

para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Es una normativa importante en España que introduce medidas específicas para promover la igualdad de género en el ámbito laboral. Algunas de las disposiciones más relevantes de este decreto-ley incluyen:

+ *Planes de igualdad.* Se establece la obligación para las empresas de más de 50 personas empleadas de elaborar y aplicar planes de igualdad. Estos planes deben incluir medidas para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como para prevenir y eliminar la discriminación por razón de género en todos los ámbitos de la empresa.

+ *Registro de planes de igualdad.* Se crea un registro público de planes de igualdad en el que las empresas deben inscribir sus planes de igualdad una vez que sean elaborados y aplicados. Esto permite una mayor transparencia y seguimiento de las acciones implementadas por las empresas en materia de igualdad de género.

+ *Auditorías retributivas.* Se introduce la obligación para las empresas de realizar auditorías retributivas con el fin de analizar las posibles brechas salariales de género dentro de la organización. Estas auditorías deben identificar las posibles diferencias salariales injustificadas entre mujeres y

hombres que desempeñan trabajos de igual valor y tomar medidas para corregir cualquier disparidad encontrada.

- **Teletrabajo: La Ley 22/2020, de 29 de julio**, de trabajo a distancia, regula el teletrabajo en España y establece los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores en relación con esta modalidad laboral. El teletrabajo puede facilitar la conciliación laboral y familiar al permitir a los trabajadores realizar su trabajo desde casa de manera flexible.

- **Ley 8/2021, de 2 de junio, por la que se reforma la Ley 31/2014, de 3 de diciembre**, de Sociedades de Capital, para el fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas y la mejora de la gobernanza corporativa: Esta ley incluye disposiciones para promover la igualdad de género en los órganos de gobierno de las empresas cotizadas, como la introducción de medidas para fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración.

- **Resolución de 16 de marzo de 2023**, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se crea el Registro de planes de igualdad de las Administraciones Públicas y sus protocolos frente al acoso sexual por razón de sexo. Dicho plan establecerá los objetivos a alcanzar en materia de promoción de la igualdad de trato y oportunidades en el empleo público, así como las estrategias o medidas a adoptar para su consecución. El Plan será objeto de negociación, y en su caso acuerdo, con la representación legal de los empleados públicos en la forma que se determine en la legislación sobre negociación colectiva en la Administración Pública y su cumplimiento será evaluado con carácter anual.

- **La Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023** por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento.

Además, hay que hacer referencia a que en 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años. Si bien todos los objetivos están relacionados, por lo que a este TFG se refiere son especialmente relevantes los ODS 5 (Igualdad de Género) y el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades). Para llevar un seguimiento de cómo se va avanzando, el INE ha implementado los “Indicadores de la Agenda 2030 para el desarrollo Sostenible”, que se incluyó en el Plan Estadístico Nacional en 2018, la cual se elabora en colaboración con los servicios estadísticos de los ministerios (INE - Instituto Nacional de Estadística, s. f.).

5. OBSTÁCULOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL

El más conocido de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional es el "techo de cristal" que se refiere a aquellas barreras invisibles que impiden que las mujeres avancen más allá de ciertos niveles en la jerarquía organizacional, limitando su ascenso a puestos de liderazgo. Este concepto lo acuñó Marilyn Loden en un panel de discusión en 1978 sobre las aspiraciones de las mujeres. Pero hay otros obstáculos a los que tienen que hacer frente, hay otros conceptos que aun cuando son menos conocidos que el techo de cristal, sí que merece la pena detenernos en ellos. En primer lugar, destacamos el conocido como "muro de cristal" introducido por Carol Hymowitz y Timothy D. Schellhardt (1986), refiriéndose a las barreras que excluyen a las mujeres de ciertas áreas o roles dentro de una organización.

Por otro lado, el término "paredes de cristal" introducido por Marilyn Davidson Considera que las mujeres se tienen que enfrentar a muros o paredes de cristal en trabajos debido a los estereotipos de género relacionados con algunas profesiones. Para salvar estas paredes de cristal, se aprobó la ley de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión, donde las empresas con más de 250 empleados deberán asegurar un puesto mínimo del 40% de las mujeres (*El Gobierno Impulsa la Representación Paritaria de Mujeres y Hombres En la Política, la Administración y las Empresas*, s. f.)

El **laberinto de cristal** muestra el desigual acceso entre hombres y mujeres en el desempeño de roles de liderazgo (ej., salarios comparativos, patrocinio, estudios de emergencia de líderes, etc.), o en la presión adicional que enfrentan las mujeres para demostrar competencia y liderazgo en un entorno dominado por hombres. (Heredia, E. B., López, A. R., & Agulló, C. C., 2011). Mientras que el concepto de "**suelo pegajoso**", por Anne-Marie Slaughter (2012) **suelo pegajoso** hace referencia a los obstáculos que limitan a las mujeres directivas a desarrollar su carrera profesional debido a las responsabilidades familiares y domésticas que le recaen sintiéndose “pegadas” en roles o posiciones laborales que no les permiten avanzar hacia roles de liderazgo o alta dirección.

Por otra parte, autoras como Marilyn Loden o Judy Rosener ponen el foco de atención en la **segregación vertical y horizontal**, que ayudó a destacar las formas en que la diversidad y la igualdad de oportunidades pueden ser abordadas dentro de una organización. En la tabla 1 se recoge de forma resumida los aspectos más importantes de estos conceptos, así como su relación con algunos de los obstáculos mencionados en párrafos anteriores.

Tabla 1. Segregación vertical y horizontal

SEGREGACIÓN VERTICAL	SEGREGACIÓN HORIZONTAL
Reparto desigual de representación de ciertos grupos en niveles superiores de la jerarquía organizacional, dando lugar a una subrepresentación de la mujer en puestos de liderazgo.	Las mujeres se concentran en ciertos sectores y ocupaciones jerárquicas más bajas, con peores salarios.
La segregación ocupacional por género se traduce en exclusión social de las mujeres porque las ubican, en términos generales, en ocupaciones con menos reconocimiento social y condiciones de trabajo desfavorables.	segregación ocupacional provoca brechas salariales, diferencias en la cultura, étnicas o educativas, limitando las oportunidades de desarrollo profesional.
TECHO DE CRISTAL	PAREDES DE CRISTAL MUROS DE CRISTAL

Fuente: COREWOMAN

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona (Maxwell, 2007).

La autora Virginia Schein (1973) exponía que el pensamiento de líder estaba asociado al género masculino. Estos pensamientos nacen por la falta de presencia de mujeres referentes en el ámbito laboral, reduciendo así las oportunidades de promoción y provocando que puedan percibirse menos competentes en su carrera laboral, en concreto, si asumen responsabilidades familiares. Por esto, Heredia, E. B., López, A. R., & Agulló, C. C. (2011) apuntan que se debe contar con políticas que fomenten la igualdad de oportunidades, flexibilidad laboral y centrar un liderazgo basado en los éxitos y méritos, concienciando y educando en términos de igualdad, evaluando de forma equitativa y promoviendo la diversidad en el liderazgo, creando entornos seguros, políticas de tolerancia cero y medidas disciplinarias para promover una cultura hacia el respeto.

En la literatura, se pueden distinguir distintos tipos de liderazgo. Autores como Loden (1985), Rosener (1990), Adler (1991) o Cuadrado (2003) se centran en aquellos enfoques basados en el género. La mayoría de autores, está de acuerdo con que el **liderazgo femenino** está más orientado hacia las relaciones interpersonales, comunicación afectiva, gestionar conflictos mientras que el **liderazgo masculino** está más orientado en la tarea (ver Tabla 2), tomar decisiones, autoridad, competitividad por lo que ambos estilos pueden ser efectivos y se deben de combinar y complementar (Valdebenito, 2017c)

Tabla 2. Liderazgo femenino vs masculino.

LIDERAZGO FEMENINO	LIDERAZGO MÁSCULINO
Se centra en las relaciones interpersonales, basadas en la comunicación, trabajo en equipo, y la participación.	Se basa en la ejecución de tareas
Necesitan ayuda para poder ascender.	Red de contactos con autoridad.
Liderazgo transformacional: se basan en motivar al personal, la cooperación y necesidades del trabajo en equipo para conseguir los logros.	Liderazgo transaccional: El líder recompensa o castiga el éxito o fracaso de los trabajadores
Liderazgo horizontal: confianza y toma de decisión entre el equipo. Con mejores resultados y satisfacción grupal. (orientado a las personas)	Liderazgo vertical: el líder toma las decisiones, el equipo participa en la ejecución. La comunicación es unidireccional.

Fuente: Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. (2017) *Política y Estrategia*, 126, 13-35.

Una de las posibles soluciones para igualar el liderazgo masculino y femenino en las empresas podría ser el concepto de liderazgo en equipo caracterizado por la colaboración entre hombres y mujeres como líderes. Desafía los estereotipos de género arraigados y promueve la equidad en el entorno laboral, una práctica que también se observa en el ámbito doméstico. Esta modalidad evidencia la capacidad de cualquier individuo, independientemente de su género, para sobresalir en cualquier posición, potencialmente incentivando a más mujeres a aspirar a roles de liderazgo y contribuyendo a la diversidad en el contexto laboral. No obstante, este enfoque requiere un compromiso constante y una comunicación efectiva entre los líderes, quienes deben aprovechar las diferencias de género para mejorar la toma de decisiones y resolver conflictos de manera constructiva. Al integrar tanto las cualidades femeninas como masculinas, se logra un equilibrio entre la racionalidad y la emocionalidad, lo que repercute positivamente en la productividad y

los resultados organizacionales. En conclusión, el liderazgo en pareja emerge como una estrategia valiosa que puede tener un impacto significativo en la cultura empresarial, al fomentar la igualdad de género y cultivar un ambiente laboral más inclusivo y equitativo. Rojas, M. G. M. (2023c, febrero 2).

Autores como **Maxwell**, citado en Valdebenito (2017b). se centran en el concepto de “liderazgo de influencia” independientemente del género, centrándose en sus habilidades y cualidades, sosteniendo que el liderazgo se puede aprender y mejorar. Observamos que **el trabajo de Halpin en 1957** citado en Bennis, W. G. (1959) diferencia los distintos estilos de liderazgo, considerando dos ejes: la preocupación por las personas y la preocupación por la tarea, esto ha permitido comprender como los líderes interactúan con sus seguidores y con las tareas en cuestión.

Patricia M. Loden en su libro "Feminine Leadership, or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys" (1985) discute las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. Diferencias que se recogen brevemente en la Tabla 3.

Tabla 3. Aspectos analizados del estilo masculino vs femenino.

ASPECTOS ANALIZADOS	ESTILO MASCULINO	ESTILO FEMENINO
COMUNICACIÓN	Directiva, enfocada en instrucciones claras y objetivos específicos.	Colaborativa, centrada en la escucha activa y la construcción de relaciones.
TOMA DE DECISIONES	Autocrática, decisiones unilaterales.	Participativa, decisiones consultivas.
ENFOQUE EN LOS RESULTADOS	Orientado al logro de objetivos a corto plazo.	Enfoque en la construcción de relaciones a largo plazo.

GESTIÓN DEL CONFLICTO	Competitiva, enfocada en ganar el conflicto.	Cooperativa, enfocada en resolver el conflicto de manera constructiva.
ESTILO ORGANIZATIVO	Jerárquico, estructuras de mando claras.	Flexible, adaptable a cambios y nuevas ideas.
OBJETIVOS	Orientada hacia metas específicas y tangibles.	Inclusiva, enfocada en objetivos compartidos.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Analítica, enfoque en encontrar soluciones eficientes.	Colaborativa, busca soluciones que beneficien a todos los involucrados.
CARACTERÍSTICAS CLAVE	Autonomía, toma de decisiones independiente.	Empatía, capacidad para entender las necesidades de los demás.

Fuente: Execoach

En el libro "The Invisible Powers of the Metaphysical World" de David Harvey y Alaric Hall (FALTA EL AÑO), se analiza cómo las *teorías implícitas de los líderes y los seguidores pueden ser moldeadas por la cultura organizacional*. Exploran cómo las creencias, valores y normas compartidos dentro de una organización pueden influir en la forma en que los líderes perciben su rol y cómo los seguidores responden al liderazgo. Además, examinan cómo la cultura organizacional puede afectar las dinámicas de poder y las relaciones entre líderes y seguidores. Por ejemplo, si una cultura organizacional valora la toma de decisiones colaborativa y la participación de los empleados, es probable que los seguidores tengan teorías implícitas que favorezcan un estilo de liderazgo más democrático y participativo. Por otro lado, en una cultura organizacional que prioriza la eficiencia y la jerarquía, es posible que los seguidores tengan teorías implícitas que respalden un liderazgo más autoritario y directivo.

6.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación, se revisan muy brevemente, según recoge Dantí, C. M. (2022), los principales **estilos de liderazgo** empresarial y sus características.

6.1.1 Liderazgo empresarial autoritario

En este tipo de liderazgo, el líder toma las decisiones sin consultar a su equipo. El autor Max Weber (1964) *clasificó tres tipos de autoridad*; la tradicional, carismática y racional-legal. **La autoridad tradicional** se basaba en aquellas creencias basadas en las tradiciones, donde las figuras de autoridad eran heredadas, mientras que **la autoridad carismática** se fundamenta en la capacidad para motivar e inspirar de la persona líder y donde los seguidores creen en él debido a sus cualidades. Finalmente, **la autoridad Racional- legal** se deriva de la posición que ocupa una persona en la estructura organizacional o social. Las decisiones son tomadas por normas donde se espera que los líderes y seguidores cumplan con ellas. La legitimidad del líder depende de su posición y capacidad de aplicar estas reglas de forma justa y consistente.

En resumen, **la cultura organizacional** influye en las teorías implícitas de los seguidores al proporcionar un contexto social y normativo que moldea sus expectativas y percepciones sobre el liderazgo dentro de la organización.

6.1.2 Liderazgo Democrático

El liderazgo empresarial democrático se basa en la participación activa de los empleados en la resolución y toma de decisiones. **Lewis** fue uno de los pioneros en la investigación sobre el liderazgo y desarrolló la teoría del liderazgo participativo. Según **MacGregor** (1996) hay dos enfoques contrastados hacia la gestión y el liderazgo que denomina teoría Y y teoría X. La teoría X describe una visión más autoritaria y pesimista sobre los empleados considerándolos perezosos necesitando ser controlados en el trabajo, sugiriendo que los líderes deben ejercer una dirección fuerte y un control riguroso sobre sus subordinados para alcanzar los objetivos de la organización. Mientras que la teoría Y representa una visión más optimista y participativa del liderazgo considerándolos capaces de asumir responsabilidades, donde los líderes fomentan la participación y autoridad de los empleados a la hora de tomar decisiones, no necesita estar supervisando, por lo que

es importante conocer la personalidad de sus trabajadores para elegir el estilo de liderazgo.

6.1.3 Liderazgo transaccional y transformacional y laissez-faire

Según el criterio de Bass (1985) existe la distinción entre **liderazgo transformacional**, **Laissez- Faire y transaccional**. Donde clasifica los dos primeros más característicos de las mujeres y el liderazgo transaccional más utilizado por los hombres.

El líder transformacional presenta cuatro características, motiva a sus seguidores, genera influencia con su ética, estimula a adoptar cambios y riesgos, y considera las necesidades y preocupaciones de sus seguidores. (Agostini, 2021).

En el liderazgo transaccional los seguidores son motivados con recompensas o castigos, en él se le remunera por su trabajo, mientras que en **el liderazgo de Laissez- Faire** según Bass (1985) se diferencia de los otros dos en que el líder no interviene permitiendo a su equipo tomar decisiones y responsabilizándose de ellas. Este tipo de liderazgo puede mejorar su motivación o resultar negativo si los trabajadores no son responsables o generar estrés si los objetivos se descontrolan provocando un ambiente de trabajo negativo.

6.1.4 Liderazgo situacional

Según **la teoría de Hersey y Blanchard (1969)** el líder debe estar consciente de la preparación que tienen sus trabajadores (grado madurez) y las tareas que realizan cada uno (ver Tabla 4), de esa forma puede adaptar un estilo de liderazgo que concuerde con la situación de su organización.

Tabla 4. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

-BAJO ← COMPORTAMIENTO DE APOYO → ALTO

PARTICIPATIVO	PERSUADIR
LIDER Y SEGUIDORES TOMAN DECISIONES ALTO EN APOYO Y BAJO DIRECCIÓN	LIDER TOMA DECISIÓN CON EXPLICACIÓN ALTO EN DIRECCIÓN Y ALTO EN APOYO
SEGUIDORES TOMAN LAS DECISIONES BAJO EN APOYO Y BAJO EN DIRECCIÓN	LIDER TOMA LA DECISIÓN ALTA DIRECCIÓN Y BAJO EN APOYO
DELEGATIVO	DIRECTIVO

BAJO ← COMPORTAMIENTO DIRECTIVO → ALTO

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES			
ALTA	MODERADA		BAJA
CAPAZ Y VOLUNTARIO	CAPAZ PERO INVOLUNTARIO	INCAPAZ PERO INVOLUNTARIO	CAPAZ E INVOLUNTARIO

Fuente: Ceolevel

El liderazgo democrático o participativo podría destacar más entre las mujeres, ya que este estilo de liderazgo se centra en la inclusión, la colaboración y la toma de decisiones compartida, características que se han asociado con estilos de liderazgo que pueden ser más comunes entre las mujeres. Además, algunas teorías del liderazgo sugieren que las mujeres tienden a tener habilidades interpersonales más desarrolladas y son más propensas a adoptar un enfoque de liderazgo participativo.

Por otro lado, el **liderazgo carismático** podría destacar más entre los hombres, ya que este estilo de liderazgo se asocia a menudo con líderes carismáticos y visionarios que ejercen una fuerte influencia sobre sus seguidores, aunque el liderazgo carismático no

está limitado por género, tanto hombres como mujeres pueden exhibir cualidades carismáticas y ejercer un liderazgo carismático efectivo.

En cuanto a las teorías, las mujeres han contribuido significativamente al estudio del liderazgo en general, incluido el **liderazgo participativo y transformacional**. Teóricas como la de Mary Parker Follett, es conocida por su trabajo en teoría de la administración y gestión, quien abogaba por un enfoque democrático en la gestión, y Rosabeth Moss Kanter, es conocida por su teoría del empoderamiento en el ámbito organizacional, cuyas investigaciones se centran en el liderazgo y la innovación en las organizaciones, han dejado una marca importante en el campo del liderazgo. Además, la teoría del liderazgo transformacional, que enfatiza la visión inspiradora y la motivación de los seguidores, es relevante para ambos géneros y ha sido ampliamente estudiada y aplicada por investigadores de diversos géneros.

En esta línea de trabajo relacionado con las teorías de liderazgo, la principal barrera que encuentran las mujeres a la hora de ascender a líderes y promocionarse profesionalmente es el doble papel de mujeres y madres, lo que genera PELDAÑOS ROTOS, que les impiden avanzar, y es una de las causas de la disparidad de sueldos entre hombres y mujeres. Nos encontramos con cinco peldaños rotos:

- **Peldaño roto de la ambición.** Hace referencia a la falta de apoyo social y cultural que enfrentan las mujeres en sus aspiraciones profesionales. A diferencia de los hombres, quienes encuentran un sólido respaldo para avanzar en su carrera, las mujeres se encuentran con una estructura deficiente que no incentiva sus ambiciones, dificultando su promoción en el ámbito laboral.
- **Peldaño roto del trabajo no remunerado.** El peldaño roto del trabajo no remunerado refleja cómo las responsabilidades domésticas y de cuidado, que recaen desproporcionadamente sobre las mujeres, limitan su capacidad de avanzar profesionalmente. En lugar de servir como un impulso en la trayectoria hacia la igualdad, estas tareas no remuneradas impiden su desarrollo y promoción laboral.
- **Peldaño roto de los sesgos.** Ilustra el impacto de los estereotipos y prejuicios inconscientes en la evaluación de las mujeres en el entorno laboral. Un estudio de la psicóloga Corinne Moss-Racusin (2012) en el que se enviaron Curriculum Vitae idénticos a empleadores, revela que los candidatos

masculinos son percibidos como más competentes y aptos para el empleo que las empleadas femeninas, recibiendo también mejores ofertas salariales y orientación profesional a pesar de tener las mismas cualificaciones.

- **Peldaño roto del salario** El peldaño roto del salario subraya la persistente disparidad salarial de género, donde, en muchas ocasiones, los hombres reciben una compensación económica mayor que las mujeres por realizar el mismo trabajo. Esta inequidad salarial refleja una profunda injusticia que afecta negativamente el avance profesional y económico de las mujeres.
- **Peldaño roto de la visibilidad.** El peldaño roto de la visibilidad aborda el déficit de reconocimiento y presencia mediática que enfrentan las mujeres en comparación con los hombres. Estudios, como los realizados por LLYC, muestran que las mujeres a menudo se autoexcluyen de la visibilidad profesional debido a factores como el "síndrome de la impostora" y la cultura dominante que no fomenta su protagonismo. La falta de visibilidad limita las oportunidades de promoción, ya que la adquisición de habilidades para destacar públicamente y construir una marca personal es crucial para el avance profesional. La visibilidad no solo incrementa la confianza, sino que también mejora la cualificación y potencial de las mujeres en sus carreras (Es, s. f.). La mayoría cuentan con estudios y un gran rendimiento académico, aunque gran parte de las mujeres comienzan a trabajar en la parte más baja de la organización, por lo que la presencia de ellas disminuye a medida que avanzan en la jerarquía corporativa conocido como "efecto embudo". A pesar de mostrar la misma ambición que los hombres, deben contar con un rendimiento más alto para ser impulsadas a la siguiente etapa laboral, debido a los sesgos. Estos impedimentos, provocan que muchas mujeres decidan no ascender, debido a la poca flexibilidad laboral, los continuos viajes o reuniones con frecuencia, por lo que existe una ausencia de una política laboral consolidada que favorezca el equilibrio entre la conciliación de la vida laboral y familiar. (Maguilar, 2023b).

6. EL ÍNDICE DE IGUALDAD DE GÉNERO (IIG)

El Índice de Igualdad de Género (IIG) es una herramienta desarrollada por organizaciones como el Foro Económico Mundial y el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas para medir y comparar la brecha de género en diferentes países. Examina factores como la participación económica y política, la educación, la salud y la igualdad de oportunidades.

Los resultados del índice proporcionan una visión global de cómo los países están progresando hacia la igualdad de género y dónde se necesitan mejoras. Esto puede ser útil para formar políticas y programas que promuevan la igualdad de género en todo el mundo. España es un país implicado (como se aprecia en la Imagen 2). En el más reciente Índice Europeo de Igualdad de Género del Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIGE) correspondiente a 2021, España logró una calificación de 76,4 sobre 100. Este aumento de 1,8 puntos con respecto a 2020 no solo coloca al país 6,2 puntos por encima del promedio de la UE (70,2 puntos), sino que también lo posiciona en el cuarto lugar, solo detrás de Suecia, Países Bajos y Dinamarca. España ha superado a Francia y Finlandia, avanzando dos posiciones con respecto a 2020.

Se observa una mejora en varios de los seis dominios evaluados. La mayor calificación se encuentra en Salud (91,2), ubicándose en sexto lugar debido a aspectos como la esperanza de vida, años de vida saludable y prácticas deportivas y hábitos alimenticios saludables. También destaca en Poder (81,1). Sin embargo, el mayor progreso se ha producido en Usos del Tiempo, con una puntuación de 70,4, 1,9 puntos por encima del promedio europeo de 68,5. Esto representa un aumento de 6,4 puntos en un año, colocando a España en la quinta posición. Este avance se atribuye principalmente a una distribución más equitativa en las responsabilidades de cuidado y en el tiempo dedicado a las tareas domésticas y de cocina.

En contraste, la calificación más baja se encuentra en el dominio de Dinero, que aborda los recursos financieros y la situación económica, con una puntuación 4,3 puntos por debajo del promedio europeo. España desciende un lugar en este aspecto, ocupando el puesto 17°. Asimismo, se encuentra en la 17ª posición en el ámbito laboral, que evalúa la participación y la segregación y calidad en el trabajo. En este caso, se han perdido cinco

puestos en comparación con el año anterior, lo que indica que aún persisten importantes brechas entre hombres y mujeres.

Imagen 1: Índice de Igualdad de Género de España en 2023



LOS DATOS DEL ÍNDICE 2023 SON PRINCIPALMENTE DE 2021 Y 2022

EL ÍNDICE DE IGUALDAD DE GÉNERO (IIG)

Otorga a la UE y a los Estados miembros una puntuación de 1 a 100. Una puntuación de 100 significaría que un país ha alcanzado la plena igualdad entre mujeres y hombres.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Gender Equality Index | 2023 | ES | European Institute For Gender Equality* (2024)

Para analizar el Índice de Igualdad de Género se recurre a distintos ámbitos, concretamente:

- El ámbito del trabajo es un indicador clave para medir la igualdad entre mujeres y hombres en cuanto al acceso al empleo y las condiciones laborales. Este ámbito se desglosa en varios subdominios, siendo el de participación uno de los más importantes, el cual evalúa la participación en tasas de empleo equivalente a tiempo completo y la duración de la vida laboral. Por otro lado, el subdominio del dinero analiza las desigualdades de género en el acceso a recursos financieros y la situación económica, considerando indicadores como el ingreso medio mensual del trabajo y el ingreso neto medio equivalente.
- El ámbito del conocimiento evalúa las desigualdades en la participación educativa y formativa, así como la segregación de género, tomando en cuenta el porcentaje de mujeres y hombres graduados y su participación en la

educación y formación a lo largo de la vida. Por su parte, el ámbito del tiempo analiza las desigualdades en la asignación del tiempo debido a las responsabilidades de cuidado, el trabajo doméstico y las actividades sociales.

- El ámbito del poder mide la igualdad de género en los puestos de toma de decisiones en las esferas política, económica y social. En cuanto al ámbito de la salud, se evalúan tres aspectos relacionados con la salud: estado de salud, comportamiento de salud y acceso a los servicios de salud.
- En el ámbito de la violencia, falta evidencia para evaluar la violencia contra las mujeres. En España, se destaca una alta clasificación en el poder, ocupando el tercer lugar entre todos los Estados miembros, mientras que las desigualdades de género se manifiestan principalmente en el ámbito laboral, donde el país ocupa el puesto 17 en la UE. España ha mostrado mejoras significativas en el ámbito del tiempo, lo que ha llevado a un ascenso en su clasificación. Sin embargo, el progreso en el ámbito de la salud se ha estancado desde 2020. (Aguilera, s. f.)

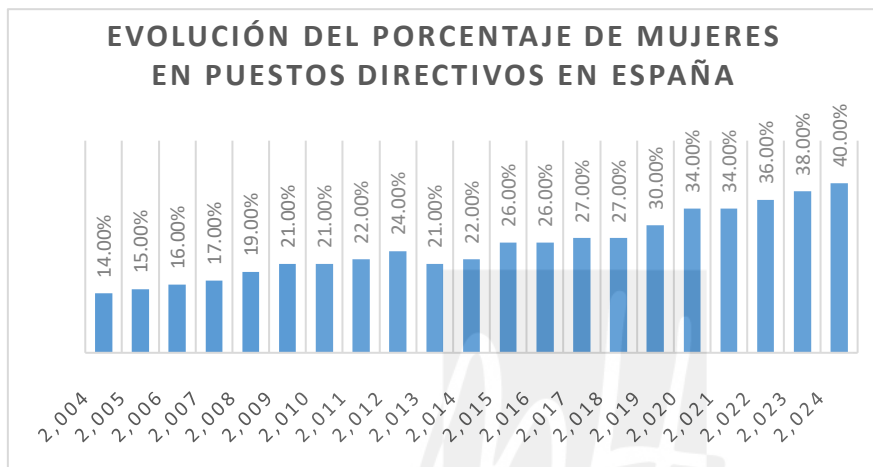
Los datos correspondientes a España muestran que la puntuación en el Índice de Igualdad de Género está por encima de la media de la UE y con un crecimiento más rápido. La brecha entre España y la puntuación media de la UE ha aumentado con el tiempo. Así por ejemplo, la implicación por la igualdad de género ha llevado a España a alcanzar el 40% de representación femenina en puestos de responsabilidad dos años antes de lo establecido por la Unión Europea, en línea con el Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

7. MUJERES EMPRESARIALES EN ESPAÑA

En la última década, el porcentaje de mujeres en puestos directivos en España ha experimentado un crecimiento constante, pasando de alrededor del 20% en 2010 a aproximadamente el 34% en 2020. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y estudios de diversas consultoras, como McKinsey o Grant Thornton, se observa

una tendencia positiva en la incorporación de mujeres a cargos de dirección y liderazgo en empresas de diferentes sectores y tamaños. Sin embargo, a pesar de estos avances, la representación femenina en los niveles más altos de dirección sigue siendo baja. En 2020, solo alrededor del 10% de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 estaban compuestos por mujeres (ver Gráfico 1). La legislación española ha jugado un papel importante en la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral.

Gráfico 1: Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España



Fuente Grant Thornton. Elaboración propia.

Durante la pandemia de COVID-19, se ha observado un incremento en la presencia de mujeres en puestos directivos en España, aunque este aumento no ha sido uniforme en todos los sectores y empresas. Por un lado, la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la importancia de habilidades como la empatía, la resiliencia y la capacidad de adaptación, consideradas tradicionalmente como fortalezas femeninas, lo que ha llevado a un reconocimiento y valoración de estas cualidades en el ámbito empresarial (La Pandemia Mejora la Presencia de la Mujer En la Dirección de las Empresas, s. f.).

Por otro lado, la flexibilidad laboral requerida durante la pandemia, con la implantación masiva del teletrabajo y la conciliación de la vida laboral y personal, ha permitido a muchas mujeres acceder a puestos de liderazgo que antes podrían haber sido inaccesibles debido a barreras logísticas o de conciliación. Además, la mayor visibilidad de mujeres en roles de liderazgo durante la gestión de la crisis ha contribuido a romper estereotipos

de género y a cambiar percepciones sobre las capacidades de las mujeres en la alta dirección. (Arana et al., 2022)

El informe Women in Business 2024 (Aguilera, s. f.-a) presenta tres conclusiones destacadas para acelerar el avance de la representación femenina en el ámbito empresarial, concretamente:

- a) En primer lugar, se sugiere asignar las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) a una posición de alta dirección, junto con la participación activa de una mujer directiva. Esta medida busca integrar las políticas y prácticas de DE&I en la agenda estratégica de la empresa, asegurando un liderazgo comprometido y una implementación efectiva de estas iniciativas.
- b) En segundo lugar, se enfatiza la importancia de aplicar una estrategia de DE&I medible. Esto implica establecer objetivos claros y cuantificables relacionados con la diversidad de género, así como implementar sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso y el impacto de estas iniciativas en la organización. La medición sistemática del desempeño en materia de igualdad de género permite identificar áreas de mejora y garantizar una toma de decisiones informada y basada en datos.
- c) Por último, el informe subraya la necesidad de apostar por la flexibilidad laboral como un elemento fundamental para promover la inclusión de mujeres en el mercado laboral. Ofrecer opciones flexibles de trabajo, como el teletrabajo o horarios flexibles, permite a las mujeres conciliar responsabilidades profesionales y personales, lo que a su vez contribuye a mejorar la retención y el desarrollo del talento femenino en las organizaciones.

El incremento de la presencia femenina en los órganos de gobierno empresarial es importante para avanzar hacia la igualdad de género y cumplir con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5 de la Agenda 2030. Es imprescindible garantizar que las mujeres tengan acceso equitativo a la educación, oportunidades laborales y roles de liderazgo. Las empresas se comprometan activamente en la promoción de la diversidad de género en todos los niveles jerárquicos. Es crucial que las empresas divulguen

información detallada sobre la composición de sus consejos de administración, incluido el número de mujeres presentes, como parte de sus informes anuales y de sostenibilidad.

En España, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) del año 2023, el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35 alcanzó el 37,3% (ver Gráfico 2), lo que representa un aumento de 3,6 puntos respecto al año anterior. Para apoyarlas en esta tarea, el Pacto Mundial de la ONU en España ofrece el programa acelerador Target Gender Equality. A través de talleres prácticos, evaluaciones de rendimiento y aprendizaje colaborativo, esta iniciativa ayuda a las empresas a establecer objetivos claros y tomar medidas concretas para lograr la igualdad de género en sus organizaciones.

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



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Por último, es de destacar iniciativas voluntarias de divulgación, como el Índice de Igualdad de Género Bloomberg. En España un total de 23 empresas forman parte de este índice, que evalúa el compromiso de las empresas con la igualdad de género en diversos aspectos. Por otra parte, se considera la toma de medidas que obligarán a las empresas a establecer procesos de contratación transparentes para aumentar la representación de

mujeres en puestos directivos antes de junio de 2026 (Nueva Ley Para Impulsar la Igualdad de Género En las Cúpulas Empresariales | Noticias | Parlamento Europeo, s. f.-b).

8. CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo Fin de Grado se ha ido avanzando para poder comprobar o refutar las hipótesis que se enunciaron al inicio del mismo, es por ello por lo que se va a seguir el orden de las mismas para analizar los resultados obtenidos.

Hipótesis 1: Hay menor presencia femenina en puestos directivos que hombres.

La menor presencia de mujeres en puestos directivos es una realidad ampliamente documentada. Esta disparidad se puede atribuir a varios factores. Primero, los estereotipos de género tradicionales continúan influyendo en la percepción de la capacidad de liderazgo de las mujeres. Las cualidades asociadas con el liderazgo, como la asertividad y la confianza, a menudo se consideran menos aceptables en mujeres, lo que puede afectar las decisiones de promoción y contratación. Además, la falta de modelos femeninos en roles de liderazgo puede desincentivar a las mujeres jóvenes de aspirar a estos puestos, perpetuando así la subrepresentación femenina.

Por lo tanto, se cumple la hipótesis 1.

Hipótesis 2: El ascenso de las mujeres en puestos directivos es lento

El proceso de ascenso de las mujeres a puestos directivos es más lento en comparación a los hombres por la existencia de un techo de cristal que impide a las mujeres alcanzar niveles de alta dirección, a la misma velocidad que los hombres. Además, también sufren de sesgos inconscientes, las mujeres tienen menos acceso a redes de mentoría y patrocinio, que son cruciales para el desarrollo profesional y la progresión en la carrera. Los mentores y patrocinadores a menudo proporcionan orientación, oportunidades de desarrollo y visibilidad dentro de la organización, aspectos que son vitales para el avance hacia roles directivos. La falta de estos apoyos puede dificultar significativamente el progreso de las mujeres hacia posiciones de liderazgo.

Se verifica, por lo tanto, la hipótesis 2.

Hipótesis 3: Las mujeres encuentran más dificultades a la hora de conciliar vida laboral y personal.

La conciliación de la vida laboral y personal sigue siendo un desafío considerable para las mujeres, lo que confirma la Hipótesis 3. Las responsabilidades domésticas y de cuidado, como la crianza de los hijos y el cuidado de familiares mayores, recaen desproporcionadamente sobre las mujeres. Esta carga adicional afecta su capacidad para comprometerse plenamente con sus roles profesionales y limita su disponibilidad para asumir responsabilidades adicionales que son necesarias para el avance profesional. Las mujeres dedican significativamente más tiempo que los hombres a las tareas no remuneradas, lo cual reduce el tiempo y la energía disponibles para el desarrollo profesional y las oportunidades de promoción.

La falta de políticas de conciliación laboral en muchas organizaciones agrava esta situación. Aunque algunas empresas han implementado políticas de flexibilidad laboral y licencias parentales, muchas de estas políticas no son suficientes o no se aplican de manera equitativa. Además, el estigma asociado a utilizar estas políticas puede disuadir a las mujeres (y a los hombres) de aprovecharlas plenamente, por temor a ser percibidos como menos comprometidos con su trabajo.

En conclusión, las hipótesis planteadas son confirmadas por la evidencia existente sobre la situación de las mujeres en el ámbito empresarial. La menor presencia femenina en puestos directivos, el lento ascenso hacia roles de liderazgo y las dificultades para conciliar la vida laboral y personal son obstáculos persistentes que las mujeres enfrentan en su desarrollo profesional.

Para aumentar el número de mujeres directivas en España, se requiere un enfoque integral que aborde la cultura empresarial, las políticas gubernamentales y las prácticas de reclutamiento y desarrollo.

Para abordar la desigualdad de género en el ascenso a puestos de trabajo más altos, es crucial implementar una serie de prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades y el trato justo para mujeres y hombres en el lugar de trabajo. Además de la redistribución equitativa de las responsabilidades de cuidado y trabajo doméstico, las empresas pueden

ofrecer políticas de flexibilidad laboral que permitan a las mujeres equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Programas de mentoría y desarrollo profesional específicamente diseñados para mujeres pueden proporcionarles las habilidades y la confianza necesarias para avanzar en sus carreras, al tiempo que ofrecen oportunidades de networking y visibilidad dentro de la organización. Garantizar la transparencia salarial y ofrecer salarios equitativos por trabajo igual o de igual valor para cerrar la brecha salarial de género y asegurar que las mujeres sean compensadas justamente por su trabajo. Fomentar un liderazgo inclusivo y una cultura de trabajo diversa y receptiva puede promover el ascenso de mujeres a puestos de trabajo más altos y reducir las barreras de género en la toma de decisiones. Sensibilizar y capacitar a todos los empleados sobre sesgos de género y conciencia de género también puede contribuir a crear una cultura más consciente y receptiva a las necesidades y contribuciones de mujeres en el lugar de trabajo. En conjunto, estas prácticas pueden ayudar a eliminar las barreras que enfrentan las mujeres en su ascenso a puestos de trabajo más altos y promover la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

Además, es crucial fomentar la representación femenina en el liderazgo, así como promover la colaboración y el intercambio de buenas prácticas entre empresas, organizaciones y el gobierno. Finalmente, es importante medir y evaluar regularmente el progreso para identificar áreas de mejora y mantener el compromiso con la igualdad de género a largo plazo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostini, L. (2021). Liderazgo Transformacional. *Indalo University*.
<https://indalo.university/liderazgo-transformacional/>
- Aguilera, R. (s. f.). *Un histórico 40% de mujeres directivas en España*. Grant Thornton España.
- Arana, I., Álvarez, P., Arana, I., Álvarez, P., Arana, I., & Álvarez, P. (2022, 8 marzo). España alcanza su récord de directivas tras la pandemia. Cinco Días.
- Baamonde, M. E. C. (2023). Legislación excepcional de urgencia e igualdad de género en el empleo y la ocupación. La constitucionalidad del Real Decreto-ley

- 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. *Revista de Jurisprudencia Laboral*. https://doi.org/10.55104/rjl_00442
- Cañamero, R. (2023). Energía femenina vs. energía masculina en el liderazgo. diferencias clave. *ExeCoach Transformación Cultural*. <https://www.execoach.es/energia-femenina-vs-energia-masculina-en-el-liderazgo/>
- Consejo de Ministros. El Gobierno impulsa la representación paritaria de mujeres y hombres en la política, la administración y las empresas. (2023). En *LA MONCLOA*. <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2023/070323-rp-cministros.aspx>
- Contreras,C. (2022, 18 febrero). Techo de cristal (Glass ceiling barriers). *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/el-techo-de-cristal-glass-ceiling-barriers-carolina-contreras/>
- Criado Torres, L. (s. f.). El papel de la mujer como ciudadana en el siglo XVIII: La educación y lo privado. En <https://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/MUJER%20COMO%20CIUDADANA%20EN%20EL%20SIGLO%20XVIII.%20LA%20EDUCACION%20Y%20LO%20PRIVADO.pdf>.
- Dantí, C. M. (2022, 10 enero). Tipos de liderazgos y sus características. *Universidad Nacional de Ingeniería Uni- Posgrado*.
 Disponible en <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/educacion/articulo/tipos-de-liderazgos-y-sus-caracteristicas-51791.html>
- El peldaño roto: El reto de la visibilidad del talento femenino. (2022). en Llyc ideas. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/09/220927_llyc_ideas_el_pelda%C3%B1o_roto.pdf
- Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, Eliminar las barreras. (s. f.). <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/csw61/remove-the-barriers>
- Es, E. (s. f.). *El peldaño roto: el reto de la visibilidad del talento femenino*. Talento y Empresa. <https://www.talentoyempresa.com.ar/article/el-peldano-roto-el-reto-de-la-visibilidad-del-talento-femenino>
- Gender Equality Index. (s. f.). En *EIGE* (2024 Instituto Europeo para la Igualdad de Género). <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/ES>

Gutiérrez Valdebenito, o. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres [Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos]. Revista Política y Estrategia, no 126-2015.

Hymowitz, C. y Schelhardt, TD (1986) El techo de cristal: por qué las mujeres parecen no poder romper la barrera invisible que les impide acceder a los puestos más altos. El Wall Street Journal, 57, D1, D4-D5.)

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Productos y servicios / Publicaciones / Colección Cifras INE*.

La maternidad, principal barrera de acceso a la dirección de la Mujer en España. (2019, 5 marzo). *EL DERECHO.COM NOTICIAS JURÍDICAS y ACTUALIDAD*. <https://elderecho.com/la-maternidad-principal-barrera-acceso-la-direccion-la-mujer-espana>

La pandemia mejora la presencia de la mujer en la dirección de las empresas. (s. f.). *Foment de Treball Nacional*. <https://www.foment.com/es/pandemia-mejora-presencia-mujer-direccion-empresas/>

Max Weber Economía y Sociedad (edición preparada por Johannes Winckelmann nota preliminar de José Medina Echavarría). (s. f.). <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a5d2dde34be6ec9627a48d390a9d219d.pdf>

Maxwell, J. C. (s. f.). Desarrolle el líder que está en usted. © 1996 Editorial Caribe. <https://www.webdelclub.com/whuracan/docu/des000019.pdf>

Ministerio de Trabajo y Economía Social (2015) De Trabajo y Economía Social, M. (s. f.). *Código de Buen Gobierno de la CNMV. El portal de la Responsabilidad Social*.

Muñoz Rojas, M. G. (2023). «Liderazgo en dúo: la fuerza de lo femenino y masculino». *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-en-d%C3%BAo-la-fuerza-de-lo-femenino-y-masculino-mu%C3%B1oz-rojas/>

ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. (s. f.).

ONU Mujeres. Normativa Europea - Igualdad en la Empresa - Ministerio de Igualdad. (s. f.).

Plan de igualdad para empresas: qué es y cuándo es obligatorio. (2022, 7 julio). *Grupo Castilla*. <https://www.grupocastilla.es/plan-igualdad/>

Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional (17ª)*. Pearson Educación de México.

Stephen P. Robbins San Diego State University y Timothy A. Judge

Universidad Marítima de Chile Revista Política y Estrategia, N°. 126, 2015, págs. 13-35

Upegui Valencia, A. M., & Cervera Delgado, C. (2016). Techos de cristal y suelo pegajoso: Estudios de género en la academia.. *Jóvenes En la Ciencia, Vol. 4 Núm. 1*. <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2886>

Valdebenito, O. G. (2017). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Política y Estrategia, 126*, 13-35.

Will Díaz, K. (2021a). La Mala cita. Judith Butler (. . .) “Simone de Beauvoir”. *Latfem*. <https://latfem.org/la-mala-cita-judith-butler-simone-de-beauvoir/>

World Economic Forum, & Pipic, E. P. (s. f.). Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI): Estas organizaciones lo están haciendo bien. *Reunión Anual del Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/agenda/2024/01/diversidad-equidad-e-inclusion-estas-organizaciones-lo-estan-haciendo-bien/>

World Health Organization: WHO. (2017, 8 marzo). *Al poder decidir sobre su salud, las mujeres toman las riendas de su futuro*.

LEGISLACIÓN

BOE-A-1984-6749 <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1984-6749>

BOE-A-1984-6749 Instrumento de Ratificación de 16 de diciembre de 1983 de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, hecha en Nueva York el 18 de diciembre de 1979. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1984-6749>

BOE-A-1999-21568 Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-21568>

BOE-A-2004-21760 Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21760>

BOE-A-2006-21990 Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. (s. f.).

BOE-A-2007-6115 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

BOE-A-2011-9617 Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-9617>

BOE-A-2019-3244 Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

BOE-A-2020-11043 Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-11043>

BOE-A-2021-9233 Ley 8/2021, de 2 de junio, por la que se reforma la legislación civil y procesal para el apoyo a las personas con discapacidad en el ejercicio de su capacidad jurídica. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-9233>

BOE-A-2022-11589 Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-11589>

BOE-A-2023-25759 Real Decreto-ley 7/2023, de 19 de diciembre, por el que se adoptan medidas urgentes, para completar la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo, y para la simplificación y mejora del nivel asistencial de la protección por desempleo. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-25759>

BOE-A-2023-7333 Resolución de 16 de marzo de 2023, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se crea el Registro de planes de igualdad de las Administraciones Públicas y sus protocolos frente al acoso sexual y por razón de sexo. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-7333>

BOE.es - DOUE-L-2023-80668 Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023 por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2023-80668>

Contreras C. <https://es.linkedin.com/pulse/el-techo-de-cristal-glass-ceiling-barriers-carolina-contreras>

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-21990>

WEBGRAFÍA

¿Cuál es la historia del 8M en España? Orígenes y evolución. (s. f.-b).

<https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/8m-espana/>

Aguilera, R. (s. f.). <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/ES>

Empresa. <https://www.talentoyempresa.com.ar/article/el-peldano-roto-el-reto-de-la-visibility-del-talento-femenino>

Gender Equality Index [https://llyc.global/el-peldano-roto-el-reto-de-la-visibility-del-talento-](https://llyc.global/el-peldano-roto-el-reto-de-la-visibility-del-talento-femenino/#:~:text=El%20pelda%C3%B1o%20roto%20del%20trabajo%20no%20remunerado.&text=Es%20un%20escal%C3%B3n%20que%20ancla,la%20escala%20de%20la%20igualdad.?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block)

[femenino/#:~:text=El%20pelda%C3%B1o%20roto%20del%20trabajo%20no%20remunerado.&text=Es%20un%20escal%C3%B3n%20que%20ancla,la%20escala%20de%20la%20igualdad.?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block](https://llyc.global/el-peldano-roto-el-reto-de-la-visibility-del-talento-femenino/#:~:text=El%20pelda%C3%B1o%20roto%20del%20trabajo%20no%20remunerado.&text=Es%20un%20escal%C3%B3n%20que%20ancla,la%20escala%20de%20la%20igualdad.?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block)

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/08/fortunas/1646748514_749579.html

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a5d2dde34be6ec9627a48d390a9d219d.pdf>

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5443178.pdf>

https://doi.org/10.55104/rjl_0044

<https://es.linkedin.com/pulse/el-techo-de-cristal-glass-ceiling-barriers-carolina-contreras>

<https://es.weforum.org/agenda/2024/01/diversidad-equidad-e-inclusion-estas-organizaciones-lo-estan-haciendo-bien/>

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf

https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/09/220927_LLYC_IDEAS_El_Pelda%C3%B1o_Roto.pdf

<https://latfem.org/la-mala-cita-judith-butler-simone-de-beauvoir/>

https://pbs.twimg.com/media/E08p_XyWEAEPNBO?format=jpg&name=large

<https://www.directivosyempresas.com/directivos/maternidad-problema-mujeres-directivas/>

<https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/8m-espana/>

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20221118IPR55706/nueva-ley-para-impulsar-la-igualdad-de-genero-en-las-cupulas-empresariales>

<https://www.execoach.es/energia-femenina-vs-energia-masculina-en-el-liderazgo/>

<https://www.foment.com/es/pandemia-mejora-presencia-mujer-direccion-empresas/>

<https://www.granthornton.es/sala-de-prensa/2024/las-mujeres-ocupan-por-primera-vez-el-40-de-los-puestos-directivos-en-espana-la-mayor-tasa-de-la-ue/>

<https://www.granthornton.es/sala-de-prensa/2024/las-mujeres-ocupan-por-primera-vez-el-40-de-los-puestos-directivos-en-espana-la-mayor-tasa-de-la-ue/>

<https://www.grupocastilla.es/plan-igualdad/#:~:text=A%20partir%20de%207%20de%20marzo%20de%202020%2C%20es%20obligatorio,con%2050%20o%20m%C3%A1s%20trabajadores.>

<https://www.igualdadenlaempresa.es/normativa/europea.htm>

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259953856225&p=1254735116567&pagenam=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

<https://www.linkedin.com/pulse/el-techo-de-cristal-glass-ceiling-barriers-carolina-contreras/>

https://www.mites.gob.es/es/rse/buengobierno_cnmv/index.htm

<https://www.mundodeportivo.com/uncomo/educacion/articulo/tipos-de-liderazgos-y-sus-caracteristicas-51791.html>

https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf

<https://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/MUJER%20COMO%20CIUDADANA%20EN%20EL%20SIGLO%20XVIII.%20LA%20EDUCACION%20Y%20LO%20PRIVADO>.

<https://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/MUJER%20COMO%20CIUDADANA%20EN%20EL%20SIGLO%20XVIII.%20LA%20EDUCACION%20Y%20LO%20PRIVADO>

<https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/csw61/remove-the-barriers>

<https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>

<https://www.webdelclub.com/whuracan/docu/des000019.pdf>

<https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/she-decides-on-her-health-her-future>

Hymowitz, C. y Schelhardt,

<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2092173>

Maguilar https://issuu.com/asodamas/docs/revistas_issuu_no_26/s/10565302

Rojas M. <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-en-d%C3%BAo-la-fuerza-de-lo-femenino-y-masculino-mu%C3%B1oz-rojas/>

University. <https://indalo.university/liderazgo-transformacional/>

Valdebenito <https://www.politicayestrategia.cl/index.php/rpye/article/view/62>

UNIVERSITAS
Miguel Hernández