

TECHO DE CRISTAL Y RELACIONES LABORALES: EL LIDERAZGO FEMENINO COMO ARIETE DE RUPTURA

GLASS CEILING AND LABOUR RELATIONS: FEMALE LEADERSHIP AS A BREAKTHROUGH

ANA CASTRO FRANCO

*Profesora Ayudante Doctora en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
(Acreditada como Profesora Contratada Doctora)*

Universidad de León

ORCID: 0000-0002-6834-3064

EXTRACTO

Palabras clave: liderazgo femenino, techo de cristal, puestos de alta dirección, “brecha de ambición”

El presente ensayo analiza las causas y consecuencias del techo de cristal en las relaciones laborales, incidiendo en las insuficiencias del marco normativo actual para garantizar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. A pesar de los avances legislativos en materia de representación equilibrada y transparencia retributiva, persisten obstáculos estructurales, como la segregación vertical, los sesgos inconscientes o la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado, que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección.

El estudio pone en valor el impacto positivo del liderazgo femenino en la sostenibilidad, la innovación y la cohesión organizativa, pues las mujeres suelen promover modelos que reconocen la interdependencia entre las operaciones empresariales y sus impactos medioambientales y sociales. Resulta esencial un cambio de paradigma que promueva la equiparación retributiva, la corresponsabilidad, la promoción de referentes en carreras STEM, el fortalecimiento de redes de mentoría y las políticas de contratación y promoción equitativas, con el fin de retener el talento femenino y consolidar una cultura empresarial verdaderamente inclusiva.

ABSTRACT

Keywords: female leadership, glass ceiling, senior management positions, absence of an “ambition gap”

This essay analyses the causes and consequences of the glass ceiling in labour relations, highlighting the shortcomings of the current regulatory framework in ensuring effective equality between women and men. Despite legislative advances in balanced representation and pay transparency, structural obstacles remain, such as vertical segregation, unconscious biases, and the unequal distribution of care responsibilities, which hinder women's access to senior management positions. The study highlights the positive impact of female leadership on sustainability, innovation and organisational cohesion, as women tend to promote models that recognise the interdependence between business operations and their environmental and social impacts. A paradigm shift is essential to promote equal pay, joint responsibility, the promotion of role models in STEM careers, the strengthening of mentoring networks and equitable hiring and promotion policies, in order to retain female talent and consolidate a truly inclusive corporate culture.

ÍNDICE

NOTA METODOLÓGICA

1. LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN DEL IBEX-35
2. PERSPECTIVA COMPARADA: AVANCES, RETOS Y DIVERGENCIAS
3. EL PRINCIPIO DE IGUAL RETRIBUCIÓN POR TRABAJO DE IGUAL VALOR
4. LAS VENTAJAS DEL LIDERAZGO FEMENINO PARA LAS ORGANIZACIONES
5. OBSTÁCULOS Y PREJUICIOS RESPECTO A LAS MUJERES EN PUESTOS DE TRABAJO INFLUYENTES
 - 5.1. ¿La brecha de género en las carreras STEM parte de una “brecha de ambición”?
 - 5.2. Problemas relacionados con la conciliación: ¿es el teletrabajo un trampantojo para las mujeres?
 - 5.3. Sesgos inconscientes y estereotipos de género
 - 5.4. Falta de redes de apoyo y mentoría
6. CÓMO IMPULSAR EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS
7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS DERIVADAS DEL ESTUDIO. LA MERITOCRACIA A DEBATE ¿SON OPORTUNAS LAS MEDIDAS DE ACCIÓN POSITIVA?
8. REFLEXIÓN FINAL

NOTA METODOLÓGICA

La metodología empleada en este trabajo responde a la necesidad de abordar el fenómeno del techo de cristal y del liderazgo femenino desde una perspectiva amplia, multidimensional y fundamentada en evidencia actualizada. El estudio persigue tres objetivos principales: analizar críticamente el marco normativo español y europeo en materia de igualdad y presencia equilibrada; examinar los obstáculos estructurales, socioculturales y organizativos que siguen limitando el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección; e identificar los avances normativos y las buenas prácticas que favorecen el liderazgo femenino en el ámbito empresarial y en la gobernanza corporativa.

A partir de estos objetivos, el ensayo se articula en torno a varias preguntas: ¿cómo ha evolucionado la regulación sobre igualdad retributiva, transparencia y representación en los cargos de decisión estratégica en las compañías?; ¿cuáles son los principales frenos que enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional?; ¿qué evidencias existen sobre el impacto positivo del liderazgo femenino?; y ¿qué medidas normativas y organizativas resultan más eficaces para promover una igualdad material en las relaciones laborales?. Estas preguntas guían el enfoque metodológico, orientado a integrar una lectura transversal y multidimensional (jurídica, sociológica y de gestión empresarial).

La investigación se desarrolla mediante un método cualitativo basado fundamentalmente en la revisión documental, pues se realiza un análisis exhaustivo del marco normativo vigente, abarcando legislación estatal, directivas europeas

y recomendaciones de buen gobierno que inciden directamente en la igualdad de género en el ámbito laboral. Este análisis jurídico-documental se complementa con una amplia revisión de doctrina científica, informes institucionales nacionales e internacionales, estudios sectoriales, estadísticas oficiales y evidencia empírica reciente, seleccionados en atención a criterios de actualidad, relevancia temática, fiabilidad y diversidad de fuentes. La abundante bibliografía utilizada, procedente de organismos como Eurostat, INE, Instituto de las Mujeres, OCDE, Comisión Europea o *think tanks* especializados, permite sostener un diagnóstico sólido y actualizado del estado de la cuestión.

Asimismo, se incorpora una dimensión metodológica comparada que contrasta la situación española con la evolución de otros países de su entorno. Esta aproximación jurídico-comparada resulta esencial para identificar divergencias y tendencias comunes en materia de paridad en los consejos de administración, brecha salarial y políticas de igualdad de oportunidades, situando el caso español en un marco europeo e internacional más amplio.

Junto al análisis jurídico y comparado, el trabajo integra una lectura cualitativa de datos empíricos que profundiza en la realidad sociolaboral, incluyendo estadísticas recientes sobre brecha salarial, ocupación femenina en STEM, corresponsabilidad, presencia en órganos de dirección y factores asociados al desempeño empresarial. Esta aproximación empírica contribuye a evidenciar la persistencia de desigualdades estructurales y a fundamentar los argumentos en evidencia verificable, enriqueciendo la interpretación normativa con información cuantitativa y con aportes provenientes de estudios de gestión empresarial y ciencias sociales.

Entre los criterios de selección e interpretación de las fuentes destacan la actualidad de los datos, la conexión directa con los ejes temáticos del ensayo, la diversidad metodológica y el rigor científico o institucional de las publicaciones consultadas. La combinación de perspectivas permite construir un análisis coherente con la naturaleza transversal del fenómeno estudiado y evita interpretaciones parciales o sesgadas. La lectura de las fuentes se realiza desde un enfoque analítico-valorativo, orientado a comprender no solo la literalidad de las normas, sino también su eficacia práctica y su interacción con dinámicas organizativas, culturales y económicas.

El estudio presenta algunas limitaciones, entre ellas la dependencia de fuentes secundarias, que puede limitar la incorporación de testimonios directos o percepciones subjetivas de mujeres en puestos directivos; la heterogeneidad metodológica de los informes internacionales y de las estadísticas consultadas, que dificulta ciertas comparaciones; y la falta de datos longitudinales que permitan medir todavía el impacto real de las normas en materia de transparencia

retributiva o presencia equilibrada. A pesar de ello, se trata de un análisis sólido y representativo de la materia examinada.

Finalmente, la investigación abre diversas líneas futuras: la incorporación de entrevistas o grupos focales que permitan explorar experiencias individuales en primera persona; el análisis de la influencia creciente de los sistemas algorítmicos y la inteligencia artificial en los procesos de selección y promoción desde una perspectiva de género; el estudio sectorial de ámbitos donde la presencia femenina es especialmente reducida, como tecnología, finanzas o ingeniería; y el seguimiento a medio y largo plazo del impacto de la legislación reciente sobre igualdad y gobernanza corporativa. Estas líneas permitirán profundizar en un campo en constante evolución, clave para avanzar hacia una igualdad real y efectiva en las relaciones laborales.

1. LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN DEL IBEX-35

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, dedican especial atención al fomento del principio de presencia o composición equilibrada, entendiendo por tal la presencia de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad, de forma que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento. En su Recomendación 15, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, aconseja que “el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%”.

Igualmente, el art. 75 de la Ley Orgánica 3/2007 establece una recomendación para que las sociedades mercantiles procuren incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de dicha norma. A diferencia de décadas anteriores, el acceso de las mujeres a puestos directivos ha aumentado significativamente, aun cuando no se ha alcanzado la paridad de género en estos espacios.

Ahora bien, dado el considerable retraso en la consecución de igualdad material en cuestión de género, tanto a nivel nacional como en las empresas europeas, la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas, incorpora medidas orientadas a velar por unos umbrales mínimos de presencia del sexo

menos representado en los consejos de administración de las empresas cotizadas. La trasposición de la Directiva ha llevado aparejada una modificación del art. 529 bis del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Si la sociedad cotizada no logra los objetivos fijados ajustará los procesos de selección de las personas candidatas a miembro del consejo de administración, para garantizar, como mínimo, el 40% requerido por la normativa. Al tiempo, las entidades han de integrar en la memoria de sostenibilidad un informe anual sobre sus resultados en cuanto a la proporción de mujeres y hombres en sus consejos de administración.

A su vez, resulta fundamental reconocer la influencia de los cargos de alta dirección que no forman parte del consejo de administración, dada su capacidad de decisión y liderazgo operativo. De este modo, la norma extiende la aplicación del principio de presencia equilibrada a los puestos de alta dirección de las sociedades cotizadas.

El artículo 292 de la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión, establece sanciones adecuadas y proporcionales para aquellas entidades cotizadas que incumplan las exigencias en materia de representación equilibrada y de publicidad de la información correspondiente.

Si bien el ámbito de aplicación de la Directiva se limita a las entidades cotizadas, la Ley Orgánica 2/2024 es más ambiciosa, ampliándolo a las entidades de interés público cuando concurren ciertos requisitos. Igualmente, se incorporan previsiones en materia de igualdad de género a las Juntas de Gobierno, Comités de Dirección u órganos asimilados de los Consejos Generales y Colegios Profesionales, habida cuenta de la relevancia de sus funciones en la actividad de los profesionales y, por ende, en la actividad económica general.

A pesar de los innegables avances, la brecha de género persiste y cabe constatar una mayor presencia de mujeres en posiciones menos cualificadas y remuneradas, aun cuando alrededor del 60% de los nuevos titulados universitarios en la Unión Europea son mujeres.

En este sentido, en 2024, los hombres continuaron ejerciendo funciones más valoradas y por tanto con una mejor retribución, mientras las mujeres se encuentran todavía infrarrepresentadas en la toma de decisiones a alto nivel en el ámbito empresarial. La proporción de mujeres en los órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado —considerando hasta el puesto de Director/a General y excluyendo categorías inferiores a esta— experimentó una ligera disminución en comparación con el año previo, situándose en un 41,6%.

La participación de las mujeres en el ámbito económico implica su acceso a puestos donde se toman las decisiones financieras más significativas, tales

como los consejos de administración de las empresas, especialmente en el sector bancario, o los cargos de responsabilidad en órganos administrativos relacionados con la gestión económica. La representación femenina en los consejos de administración de las compañías integrantes del Ibex-35 alcanzó un 39,2%, lo que supone un incremento de 1,9 puntos porcentuales respecto al año anterior¹. Este aumento es parte de una tendencia al alza nada desdeñable, pasando de una presencia de apenas el 14% en 2004 e inferior al 20% en 2016 a casi el 40% en 2024, cumpliendo con el objetivo de la Unión Europea dos años antes de lo previsto.

En términos claramente positivos, España se ha convertido en un referente europeo en cuanto a la representación de mujeres en puestos de alta dirección, impulsado por el compromiso de muchas empresas con la diversidad y la igualdad, una creciente concienciación social y un marco normativo favorable a este progreso. Con todo, el número de mujeres al frente de las empresas españolas ha crecido, aunque las previsiones actuales señalan que alcanzar la paridad en posiciones directivas no llegará hasta 2051. Igualmente, el reparto difiere en función de la responsabilidad, pues el porcentaje de consejeras en las empresas del IBEX es del 41,3%, mientras en la presidencia es de tan solo el 12,1%.

Lamentablemente, a principios de 2025, la proporción de mujeres en cargos directivos registró un leve descenso al 38,4%. El fenómeno conocido como “la caída hacia la cúpula” describe la reducción progresiva del porcentaje de mujeres a medida que se asciende en la jerarquía organizativa. Aun cuando las mujeres constituyen más de la mitad de las nuevas incorporaciones en las organizaciones, su presencia cae drásticamente en los puestos de alta dirección. Dicho proceso no responde a la falta de cualificación o ambición profesional, sino a la persistencia de estructuras laborales que continúan reforzando una distribución desigual de oportunidades de promoción. Como consecuencia, una parte significativa del talento femenino opta por consolidar su trayectoria en niveles de responsabilidad intermedia, donde las exigencias son más compatibles con la gestión del tiempo, la estabilidad laboral y las responsabilidades extralaborales.

En contraste, los puestos de alta dirección siguen caracterizándose por condiciones estructurales asociadas a hiperdisponibilidad, presencia constante en redes de visibilidad profesional y dedicación intensiva, elementos que, de forma tácita, operan como filtros selectivos. A estas dinámicas se suma el hecho de que la logística del cuidado y el trabajo doméstico no remunerado continúa sin

¹ INE, *Mujeres en altos cargos públicos y privados*, Instituto Nacional de Estadística, 2024, disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

redistribuirse al mismo ritmo, lo que introduce una desventaja adicional para las mujeres en comparación con sus homólogos masculinos.

Pese a los innegables escollos en la trayectoria profesional de las mujeres, España sigue por encima de las medias europea y global, ambas situadas en un 34%, y conserva su liderazgo como uno de los países con mayor presencia femenina en puestos de dirección en Europa².

A nivel autonómico se avanza a dos velocidades, Cataluña (44,2%) y Madrid (42,2%) encabezan la lista de territorios con más directivas, seguidos por Aragón (40,9%), Navarra (39,7%), Galicia (36,8%), la Comunidad Valenciana (36,1%), País Vasco (35,7%) o Andalucía (28,3%).

Ahora bien, las cifras positivas pueden tener un efecto “oasis” de complacencia, pues el posicionamiento de la mujer tiende a variar de un departamento a otro, con una distribución falta de equilibrio en los puestos de verdadera influencia y responsabilidad estratégica de las compañías.

Así, los mayores avances en paridad se han observado en los cargos de responsable de recursos humanos (47,5%), dirección de marketing (34,5%), directora financiera (33,2%) y directora de operaciones (30%); sin embargo, entre las áreas donde las mujeres están más rezagadas, destacan las posiciones de CIO (28,3%), directora comercial (23,3%), directora jurídica interna (21,5%), directora de tecnología (20,6%); CEO (19,3%) o directora de sostenibilidad (17,5%). Los datos más alarmantes se observan en posiciones como directora de comunicación y asuntos públicos, con una representación del 13,5%; socia, con un 10,3%; y presidenta, con apenas un 4,5%. A mayores, el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad se concentra principalmente en sectores tradicionalmente feminizados, lo que restringe la diversificación del liderazgo femenino en el conjunto de la economía y limita su capacidad de incidir en las políticas y decisiones de mayor relevancia.

2. PERSPECTIVA COMPARADA: AVANCES, RETOS Y DIVERGENCIAS

El Informe Global sobre Brecha de Género 2025 del Foro Económico Mundial ofrece una radiografía precisa —y en muchos aspectos inquietante— del estado actual de la igualdad entre mujeres y hombres a escala internacional. Aun cuando el estudio reconoce avances sostenidos en ámbitos como la educación y

² Grant Thornton, *Women in Business 2025*, Grant Thornton, 2025, disponible en: <https://especiales.granthornton.es/iframes/wib2025/informe-women-in-business-2025-grant-thornton.pdf>

la salud, alerta de que la paridad económica continúa siendo un objetivo distante para la mayoría de las economías analizadas.

La edición de 2025 examina la evolución de la igualdad de género en 148 países, evaluando cuatro dimensiones centrales: participación y oportunidades económicas, logros educativos, salud y supervivencia y empoderamiento político. En conjunto, el informe estima que la brecha global está cerrada en un 68,8%, una cifra que muestra un progreso moderado, pero también la persistencia de importantes desafíos estructurales.

El ámbito económico constituye, nuevamente, el principal foco de desigualdad. Según el informe, las mujeres solo acceden al 61% de las oportunidades y condiciones económicas disponibles para los hombres, lo que convierte esta dimensión en la más rezagada de las cuatro analizadas. Este déficit se explica por fenómenos interrelacionados como la baja presencia en posiciones de liderazgo, las dificultades de acceso a empleos de calidad, la segregación ocupacional, la desigual distribución de las responsabilidades de cuidado y los sesgos explícitos e implícitos que condicionan las trayectorias profesionales femeninas. Así, aunque las mujeres han alcanzado cifras sin precedentes en educación —y superan a los varones en tasas de graduación universitaria—, esta mejora no se traduce en un acceso proporcional a puestos de decisión, pues solo el 29,5% de los cargos directivos están ocupados por mujeres con tal nivel educativo. Esta brecha entre formación y ascenso profesional constituye uno de los síntomas más visibles del techo de cristal global. Además, el informe evidencia que la igualdad de género no guarda una correlación lineal con el nivel de desarrollo económico de los países.

Pues bien, un ejemplo paradigmático es Islandia, que lidera el ranking por decimosexto año consecutivo y es la única economía que ha cerrado más del 90% de su brecha de género (exactamente el 92,6%³). Le siguen Finlandia, Noruega, Suecia y Nueva Zelanda, consolidando el protagonismo de los países nórdicos en materia de políticas públicas orientadas a la consecución de la igualdad.

Como novedad, Reino Unido asciende al cuarto puesto —desde la decimocuarta posición del año anterior— impulsado principalmente por un aumento significativo en la paridad política. La mejora en la proporción de mujeres en su gabinete y en el Parlamento eleva su puntuación en empoderamiento político del 47,4% al 64,3% en solo un año. Por su parte, la República de Moldavia ocupa el séptimo puesto, tras cerrar el 81,3% de su brecha y triplicar su puntuación en paridad política desde 2006. Otras economías no europeas que destacan son

³ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2025*, World Economic Forum, 2025, disponible en: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

Nueva Zelanda, que cae ligeramente al quinto puesto, y Namibia, que mantiene la octava posición con un 81,1% de paridad alcanzada.

En cuanto a España, el país ocupa en 2025 la posición 12, con un 79,7% de la brecha cerrada; sin embargo, cae dos posiciones respecto al año anterior y queda fuera del ranking de los 10 países con mayor equidad a nivel mundial, lo que pone de relieve la necesidad de reforzar políticas capaces de asegurar que los avances se mantengan en el tiempo.

Desde una perspectiva regional, el informe señala que América Latina y el Caribe constituye la región que más rápido avanzaría hacia la paridad —con una proyección de 57 años—, reflejo de las reformas adoptadas en varios países en materia de legislación laboral, políticas de igualdad y programas de inclusión educativa. Le siguen Europa y América del Norte, mientras que Asia Central necesitaría más de dos siglos (208 años) y Oriente Medio y el Norte de África alrededor de 185 años para cerrar completamente sus brechas actuales. En concreto, Europa cuenta con tres cuartas partes de la brecha de género regional cerrada (75,1%), a pesar de que los resultados son desiguales entre las 40 economías del bloque. El contraste evidencia la importancia de las políticas públicas y la necesidad de enfoques multisectoriales para combatir desigualdades profundamente arraigadas.

El informe también analiza las trayectorias individuales de 100 economías, clasificándolas según su velocidad de progreso. Entre los países que avanzan con mayor rapidez destacan Bangladesh, Ecuador, Etiopía, México y Arabia Saudí, debido, precisamente, a reformas significativas en leyes y políticas públicas. La comparación por niveles de ingresos revela un patrón consistente, pues incluso en países de renta baja o media se observan mejoras cuando existen marcos normativos orientados a la igualdad.

En cambio, las diez economías con peor clasificación son: Egipto, Pakistán, Sudán, Chad, República Islámica de Irán, Guinea, República Democrática del Congo, Níger, Argelia y Malí.

En términos generales, desde 2006, ha mejorado en representación en altos cargos, puestos directivos, profesiones técnicas y presencia parlamentaria; sin embargo, las mujeres siguen subrepresentadas en carteras ministeriales estratégicas —economía, infraestructuras o defensa—, ámbitos cruciales en el actual contexto geopolítico marcado por la transición energética, la digitalización y la inestabilidad internacional.

El informe advierte, además, sobre la fragilidad de los avances conseguidos y señala el impacto negativo que las crisis económicas y sanitarias pueden tener sobre la igualdad de género. La pandemia de COVID-19 supuso un retroceso

significativo en muchos países, especialmente allí donde las mujeres habían accedido recientemente al mercado laboral o a puestos de responsabilidad.

En última instancia, el Informe Global 2025 concluye que alcanzar la igualdad de género no es únicamente una exigencia ética o un compromiso internacional, sino una condición esencial para la competitividad, la resiliencia económica y la sostenibilidad a largo plazo. Por ello, a escala macroeconómica y sectorial se requieren transformaciones amplias:

En primer lugar, aunque la participación femenina en el mercado laboral ha aumentado, persiste una fuerte segregación sectorial, por cuanto las mujeres continúan sobrerrepresentadas en sectores con una remuneración menor. Lograr una distribución de género más equilibrada entre las distintas industrias ayudaría a reducir la brecha salarial y a impulsar la creatividad y la innovación, especialmente en un contexto marcado por la transición tecnológica y los cambios demográficos.

En segundo lugar, a pesar de que las mujeres superan a los hombres en niveles educativos terciarios en numerosos países, su presencia en la fuerza laboral y en posiciones de liderazgo sigue siendo inferior. Esta discrepancia revela ineficiencias sistémicas a la hora de convertir el capital educativo en participación económica y ascenso profesional. Las generaciones más jóvenes ofrecen una oportunidad para corregir estas distorsiones y aprovechar plenamente el potencial del talento femenino.

En tercer lugar, la consolidación de una economía del cuidado eficaz permitiría una planificación laboral más eficiente y una mejora de la productividad, al facilitar que madres, padres y cuidadores puedan compatibilizar sus responsabilidades sin penalizaciones profesionales.

En cuarto término, la infrarrepresentación femenina en la esfera política —especialmente en ministerios clave— continúa limitando la capacidad de los países para integrar la perspectiva de género en las prioridades nacionales y en la asignación de recursos públicos.

Por último, un obstáculo de enorme repercusión práctica es la persistente “brecha de implementación”, que viene dada por la desconexión entre las leyes o estándares de igualdad de género y la infraestructura efectiva para aplicarlos. Incluso en economías con marcos jurídicos avanzados, la implementación resulta incompleta o inconsistente. Cerrar esta brecha requiere no solo normativas

ambiciosas, sino también mecanismos institucionales, financieros y de gobernanza capaces de traducir dichas normas en resultados reales y sostenibles.

3. EL PRINCIPIO DE IGUAL RETRIBUCIÓN POR TRABAJO DE IGUAL VALOR

Según los últimos datos disponibles de la Encuesta de Estructura Salarial (2022), las mujeres ganan, en promedio, 5.022 euros menos al año que sus compañeros varones, con una brecha salarial del 17.1%, siendo la retribución inferior en prácticamente todas las secciones de actividad⁴. No obstante, la desigualdad muestra un leve descenso, ya que en 2021 la brecha salarial se situaba en el 18,36%.

Al objeto de comprender la magnitud de la brecha salarial, es esencial diferenciar los métodos de medición utilizados, pues no toda desigualdad retributiva conlleva una discriminación. La llamada “brecha salarial sin ajustar” mide la diferencia entre las retribuciones brutas medias de mujeres y hombres sin tomar en consideración factores socioeconómicos o intrínsecamente relacionados con el puesto de trabajo⁵. Es el enfoque empleado por Eurostat y el Instituto Nacional de Estadística.

Por su parte, el método conocido como “brecha salarial ajustada”, tiene en cuenta los elementos que determinan el salario, como la educación, la experiencia laboral, las horas trabajadas o el tipo de trabajo. Así, existe discriminación retributiva cuando la diferencia salarial entre mujeres y hombres no se fundamenta en una aportación distinta de valor en el desempeño profesional, y únicamente se puede explicar por razón del sexo de la persona trabajadora.

El contraste retributivo no obedece tanto a diferencias en el salario regulado o establecido en convenio, como a la traslación al mercado de trabajo de la discriminación social que sufren las mujeres en el acceso al empleo y durante el desarrollo de la actividad productiva. Las diferencias se ven agravadas por una distribución del tiempo de trabajo remunerado marcada por la carga desproporcionada de tareas domésticas y de cuidados asumida por las mujeres, lastrando significativamente su progresión profesional. Además, la maternidad y la falta de corresponsabilidad inciden de forma negativa en la trayectoria profesional de

⁴ INE, *Encuesta de Estructura Salarial (EES). Año 2022. Datos Definitivos*, Instituto Nacional de Estadística, 2024, disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596

⁵ Instituto de las Mujeres, “La brecha salarial en España: sus causas y herramientas para evitarla”, *Cuadernos del Mercado de Trabajo*, núm. 11/2024, p. 154.

las mujeres, al reducir su empleabilidad y favorecer dinámicas de penalización laboral.

La brecha retributiva, en particular, y las brechas sociolaborales, en general, son muy difíciles de erradicar, a pesar de las reiteradas proclamaciones recogidas en las normas que conforman un gran sistema multinivel de protección⁶. La pandemia exacerbó los retos relacionados con la participación de las mujeres en el mercado laboral, pues durante ese periodo ellas asumieron el grueso de las responsabilidades asistenciales. La diferencia salarial tiene efectos a largo plazo en la calidad de vida de las mujeres, en su riesgo de exposición a la pobreza y en la persistencia de la brecha de las pensiones.

Como es lógico, los estereotipos y roles de género refuerzan la división tradicional del trabajo, asociando a las mujeres con funciones vinculadas al cuidado y tareas de carácter administrativo, mientras que a los hombres se les atribuyen habitualmente posiciones de liderazgo y toma de decisiones. La segregación horizontal alude a la concentración de mujeres y hombres en sectores o tipos de empleo distintos, tradicionalmente asociados a los roles de género, de modo que las mujeres tienden a desempeñar funciones en áreas feminizadas, como la educación, los cuidados o la administración, que suelen estar peor remuneradas. En paralelo, la segregación vertical hace referencia a los obstáculos enfrentan las mujeres para acceder a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad, incluso dentro de los mismos sectores o empresas, dando lugar a fenómenos como el “techo de cristal” y a una presencia femenina limitada en los niveles más altos de toma de decisiones. Los sectores feminizados, como el de los cuidados, suelen estar invisibilizados y sufrir una infravaloración sistemática.

Otros aspectos significativos en la ampliación de la brecha salarial son la inseguridad económica a resultas de la mayor contratación temporal y a tiempo parcial de las mujeres y, en algunas ocasiones, la discrecionalidad para la asignación de complementos salariales.

Las empresas están obligadas a garantizar una retribución equitativa por un trabajo de igual valor, ya sea idéntico o equivalente en términos de las habilidades, el esfuerzo y la responsabilidad requeridos. Para ello, deben tener en cuenta la naturaleza de las funciones, el perfil educativo y profesional, los criterios relacionados con el desempeño, así como las condiciones de la prestación de servicios.

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

⁶ Molina Navarrete, C., “De la auditoría retributiva a la reducción de la brecha de género en pensiones: ¿un nuevo complemento corrector que hay que tomar en serio?”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, núm. 457/2021, p. 139.

valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento, alude al art. 11 de la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, de 18 de diciembre de 1979, al objeto de adoptar todas las medidas necesarias para salvaguardar el derecho a igual remuneración y a la igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a la igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad del trabajo⁷.

La citada Directiva consagra un derecho de información no solo para las personas trabajadoras, sino también para las personas candidatas a un empleo sobre la retribución inicial o banda retributiva inicial, basadas en criterios objetivos y neutros con respecto al género, correspondientes al puesto que aspiran y, en su caso, las cláusulas pertinentes del convenio colectivo aplicado por el empleador con respecto al puesto.

Las empresas con más de 250 trabajadores informarán anualmente a la autoridad nacional competente sobre la brecha retributiva de género de su organización; mientras las entidades de menor dimensión cumplirán con la obligación de comunicación cada tres años; salvo aquellas con una plantilla inferior a 100 empleados, que estarán exentas de este requerimiento. Si el informe revela una diferencia retributiva superior al 5 % injustificada, las empresas realizarán una evaluación retributiva conjunta en colaboración con los representantes de los trabajadores.

Durante las deliberaciones en el Consejo surgieron preocupaciones respecto al impacto administrativo y financiero que podría suponer para los empleadores la adopción de las iniciativas vinculadas a la transparencia salarial. En este marco, se planteó la posibilidad de exceptuar a determinadas empresas, en particular microempresas y pymes, de algunos de los compromisos. La propuesta transaccional presentada por la Presidencia conservó el umbral de aplicación en 250 empleados y mantuvo los requisitos de información iniciales. Sin embargo, incorporó ciertas exenciones específicas para las empresas de menor tamaño y precisó los criterios a seguir para determinar cuándo se está ante un trabajo de igual valor.

En el plano interno, el principio de igual retribución por trabajo de igual valor vincula a todas las empresas, con independencia del número de personas trabajadoras, y a todos los convenios y acuerdos colectivos (art. 4.1 del Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres). Diversas circunstancias que afectan directamente a la ejecución de

⁷ Moraru, G., “La consolidación del principio de igualdad de retribución a través de medidas de transparencia retributiva y los mecanismos para su cumplimiento: la Directiva (UE) 2023/970”, *Revista Justicia y Trabajo*, núm. 3/2023, p. 214.

servicios pueden derivar en situaciones de discriminación salarial, algunas de las cuales han sido objeto de revisión y corrección por parte de los tribunales. Cabe destacar, en particular, los casos de discriminación indirecta originados por valoraciones inadecuadas de los puestos de trabajo.

La norma establece una serie de mecanismos orientados a garantizar la transparencia retributiva y a promover la igualdad salarial por trabajos de igual valor, sin olvidar la importancia de implementar herramientas y políticas específicas que permitan abordar esta problemática de manera efectiva. Así, el modelo español, de registro retributivo permite el acceso de la representación legal de los trabajadores a la información salarial desglosada y promediada en todas las empresas. Las entidades han de tener un registro retributivo de toda la plantilla, incluido el personal directivo y los altos cargos, con independencia de su tamaño. El registro, con un alcance más garantista en contraposición a la Directiva, incluirá los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales del personal desagregados por sexo y desglosados por grupo profesional, categoría profesional, nivel, puesto o cualquier otro sistema de clasificación aplicable.

En ausencia de representantes legales, la entidad proporcionará información a la persona trabajadora acerca de las diferencias porcentuales existentes en las retribuciones promedio entre hombres y mujeres, en lugar de los datos promediados respecto a las cuantías efectivas de las remuneraciones registradas.

Por otro lado, las empresas que elaboren un plan de igualdad incluirán en el mismo una auditoría retributiva, en aras a obtener la información necesaria para comprobar si el sistema retributivo, de manera transversal y completa, cumple con la aplicación efectiva del principio de igualdad en materia salarial. Asimismo, debe permitir la identificación de necesidades para evitar, corregir y prevenir los obstáculos y dificultades existentes o que pudieran producirse. El diagnóstico requiere evaluar los puestos de trabajo en función tanto del sistema de retribución como del de promoción y sopesar otros factores desencadenantes de la diferencia retributiva, así como las posibles deficiencias o desigualdades en el diseño o uso de las medidas de conciliación y corresponsabilidad en la organización, o las dificultades derivadas de otros factores como las actuaciones empresariales discrecionales en materia de movilidad o las exigencias de disponibilidad no justificadas.

A título de ejemplo, al examinar el sistema de promoción procede verificar si el procedimiento está regulado por convenio u otro acuerdo colectivo y, en caso afirmativo, corresponde comprobar si su alcance abarca todas las categorías o grupos profesionales. De lo contrario, conviene analizar qué categorías, grupos u ocupaciones no están afectadas por el procedimiento acordado y si la proporción

de mujeres y hombres es similar en aquellas; qué criterios rigen la promoción de quienes no están encuadrados en el sistema de promoción general; si las mujeres promocionan en la misma proporción que los hombres en cada uno de los diferentes sistemas de promoción.

En el sistema de promoción implantado o más utilizado se ha de constatar si la antigüedad es un requisito para la promoción y la incidencia de este criterio sobre los trabajadores y trabajadoras.

Además, resulta oportuno observar si la movilidad geográfica y la disponibilidad para viajar o alargar el horario más allá de la jornada habitual están directa o indirectamente ligados a los procesos de promoción; estudiar el peso de cada tipo de formación en la promoción; revisar si hay alguna prueba objetiva para promocionar y si es utilizada para todos los puestos, analizando en qué medida mujeres y hombres están presentes en trabajos donde no se exige y en los que sí; comprobar si se informa a todo el personal cuando hay una posible promoción interna; verificar si los trabajadores a tiempo parcial tienen las mismas posibilidades de ascender que quienes trabajan a jornada completa y si quienes tienen un contrato temporal cuentan con las mismas oportunidades que las personas con trabajo indefinido; revisar si hay departamentos o áreas con mayores o menores oportunidades de promocionar y las consecuencias para mujeres y hombres; investigar si las personas encargadas de realizar la evaluación de personal para el ascenso tienen formación en igualdad entre mujeres y hombres; y revisar las promociones en los últimos años, desagregadas por sexo.

La comisión negociadora del plan de igualdad es responsable de elaborar el diagnóstico de las condiciones laborales, incluyendo el análisis negociado de la auditoría retributiva, así como de la elaboración del plan de actuación. Los resultados del diagnóstico retributivo se plasmarán en un informe detallado, con una indicación cuantitativa, reflejando los obstáculos existentes o potenciales en la empresa y evaluando si pueden representar casos de discriminación directa o indirecta.

En el diagnóstico se indicarán las áreas que requieren una intervención desde la perspectiva de género, tales como la presencia de retribuciones no sujetas a la regulación colectiva; la negociación individual de las retribuciones; una incidencia dispar de pluses y complementos debidos a la segregación ocupacional; la utilización de criterios subjetivos en la asignación de beneficios no salariales; la existencia de prácticas de promoción diferenciadas para mujeres y hombres; o disparidades en el acceso a la formación. Cuando la ejecución del diagnóstico retributivo haya sido externalizada, el informe correspondiente será remitido a la comisión negociadora del plan de igualdad para que pueda formular

las observaciones oportunas y solicitar cuantas aclaraciones o modificaciones resulten oportunas⁸.

En el plan de actuación se incluirán las áreas de acción prioritaria, definiendo los objetivos generales y específicos tendentes a garantizar la efectividad del principio de igualdad retributiva. La determinación del orden y la prelación respecto a dichas áreas se fundamentará en el grado de desigualdad, desventaja, dificultad u obstáculo identificado durante el diagnóstico, teniendo en cuenta los recursos disponibles, los plazos de ejecución y el impacto potencial de las medidas, dando preferencia, en todo caso, a aquellas donde se hayan constatado situaciones de discriminación.

A partir de las metas específicas definidas, se concretarán las acciones a implementar, las cuales deberán responder a las particularidades de la empresa y estar formuladas de manera clara, evaluable y cuantificable. Cada medida ha de ir acompañada de indicadores adecuados que permitan medir su desarrollo, efectividad e impacto, proporcionando información útil para un seguimiento riguroso del plan.

El plan fijará un calendario para la consecución de cada actuación prevista, así como un sistema de seguimiento y evaluación que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos, analizar la aplicación práctica de las medidas adoptadas e identificar posibles obstáculos o desviaciones, con el fin de introducir los ajustes necesarios o medidas correctoras. Los resultados del informe de auditoría se integrarán en el diagnóstico del plan de igualdad. Además, si se opta por la confección de un plan único para la totalidad o parte de las compañías integrantes de un grupo de empresas, aquel deberá incluir la información sobre los diagnósticos específicos de cada entidad, incorporando la auditoría retributiva.

Es necesario partir de la información recopilada por la comisión negociadora en el marco del diagnóstico del plan de igualdad, conforme a las materias contempladas en el Anexo del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, para detectar posibles elementos o circunstancias que generen, de forma directa o indirecta, desigualdades retributivas.

Por último, entre las novedades articuladas por el Real Decreto 902/2020, la valoración de puestos de trabajo pretende realizar una estimación global de todos

⁸ Ministerio de Igualdad y Ministerio de Trabajo y Economía Social, *Guía técnica para la realización de auditorías retributivas con perspectiva de género*, Madrid, Instituto de las Mujeres, 2022, p. 20.

los elementos que existen o pueden concurrir en un puesto de trabajo, teniendo en cuenta su incidencia y permitiendo la asignación de un valor numérico al mismo.

Los factores de valoración permiten apreciar las características de un determinado puesto de trabajo y deben ser considerados de manera objetiva y ofrecer confianza respecto de sus resultados.

En relación con la aplicación de los sistemas de valoración de puestos en el ámbito empresarial, el Real Decreto 902/2020 ha previsto dos procedimientos cuya complementariedad dependerá de las circunstancias específicas de cada empresa en función del sistema de clasificación profesional aplicable: por un lado, la norma alude a un procedimiento directo, mediante un sistema de valoración de puestos en la empresa; por otro, contempla una vía indirecta, en la que la valoración objetiva de los puestos se realiza a través del sistema de clasificación profesional previsto en el convenio colectivo aplicable.

Desde una perspectiva práctica, procede subrayar que la implantación de estos mecanismos no debe ser considerada como una responsabilidad exclusiva de la empresa, por cuanto el convenio colectivo también cumple una función esencial para avanzar en la transparencia retributiva. La referencia a las dos posibles vías no implica una duplicidad normativa, pues tal y como establece el art. 3.3 del Real Decreto 902/2020, el sistema de valoración de puestos de trabajo de la clasificación profesional contenida en la empresa y en el convenio colectivo forman parte de los instrumentos destinados a garantizar ese principio fundamental de transparencia retributiva⁹.

La herramienta desarrollada por el Ministerio de Igualdad y el Ministerio de Trabajo y Economía Social en 2022 proporciona un marco para analizar los puestos de trabajo en atención a las particularidades propias de la organización y la concurrencia de cada uno de los factores de acuerdo con la definición que ofrece de estos. En cada puesto y por cada factor o subfactor, las personas responsables de la valoración han de seleccionar el nivel correspondiente, con el propósito de reflejar la intensidad con la que dicho factor está presente en el trabajo concreto¹⁰. Todos los factores contemplan un nivel cero que indica la falta de relevancia para el puesto de trabajo analizado.

⁹ López Balaguer, M., “Nuevas obligaciones para la igualdad retributiva en la empresa”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, núm. 466/2022, pp. 103-105.

¹⁰ Ministerio de Igualdad y Ministerio de Trabajo y Economía Social, *Herramienta de Valoración de Puestos de Trabajo. Guía de uso*, Madrid, Instituto de las Mujeres, 2022, p. 9.

4. LAS VENTAJAS DEL LIDERAZGO FEMENINO PARA LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones logran mejores resultados cuando tienen equipos directivos con mayor igualdad, toman mejores decisiones, suelen ser más creativas y responden mejor ante situaciones de crisis. Una importante investigación realizada a nivel mundial, tras examinar datos de más de 21,000 organizaciones, en 91 países, ha señalado que las compañías con al menos un 30% de mujeres líderes tienen un 15% más de probabilidad de tener beneficios financieros superiores a la media de su industria¹¹.

Como líderes, las mujeres muestran una notable capacidad para comprender las necesidades y preocupaciones de sus equipos, fortaleciendo la comunicación y el sentido de pertenencia. Esta sensibilidad para escuchar y conectar con los demás no solo mejora las dinámicas interpersonales, sino que también fomenta la colaboración y el apoyo mutuo dentro de la organización, así como el desarrollo de entornos organizativos más resilientes y sostenibles a largo plazo.

La inclusión de mujeres en los consejos de administración de las empresas y en puestos ejecutivos ha suscitado un gran interés debido a su posible relación en los resultados de sostenibilidad y ESG (factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo/*environmental, social and governance*). Los estudios indican que las empresas con mayor diversidad de género en puestos de liderazgo tienen más probabilidades de priorizar la sostenibilidad, una gestión empresarial más sólida y una mayor responsabilidad social corporativa¹².

Las mujeres directoras y ejecutivas aportan perspectivas únicas, enriqueciendo la toma de decisiones, optimizando la evaluación de riesgos y fortaleciendo la planificación estratégica. Ahora bien, las directivas ven limitada su capacidad para generar transformaciones significativas debido a barreras como el techo de cristal y la arraiga dinámica de género en los consejos de administración. En cambio, las ejecutivas influyen en el discurso de género de los informes empresariales, fomentando una auténtica equidad e inclusión. Estas mujeres, pioneras en campos tradicionalmente dominados por varones, desafían los estereotipos y

¹¹ Noland, M.; Moran, T. y Kotschwar, B., “Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey”, *Peterson Institute for International Economics*, Working paper núm. 16-3/2016, p. 16.

¹² Gabaldón, P. y Ratiú, R.V., “Diversidad de género en los consejos de administración: mejora de los resultados de sostenibilidad en España de las empresas del IBEX 35”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 301/2024, p. 72.

las barreras sistémicas, aprovechando su liderazgo para abogar por políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la valorización de un talento plural.

Las directoras parecen desempeñar un papel más determinante en las estrategias de sostenibilidad, mientras las mujeres en cargos ejecutivos contribuyen de manera significativa a la inclusión de la perspectiva de género en las agendas corporativas. Estas últimas actúan como modelos y mentoras inspirando a futuras líderes femeninas y sus planteamientos estratégicos mejoran el rendimiento de las organizaciones.

Las empresas medianas enfrentan una creciente presión por parte de socios, inversores y clientes, tanto potenciales como ya existentes, para demostrar su compromiso con la equidad de género. En este contexto, las empresas deben prestar especial atención a la composición de sus equipos directivos, asegurando un equilibrio adecuado que les permita fortalecer su competitividad y alinearse con las expectativas de sus principales *stakeholders*.

A nivel global, un número creciente de empresas está implementando acciones orientadas a promover la igualdad de género en los procesos de contratación, selección, promoción interna y acceso a puestos de alta dirección. El 40% de las entidades ha establecido objetivos específicos en estos ámbitos; sin embargo, este dato contrasta con el hecho de que un 63,9% de las compañías aún carece de metas definidas en relación con la representación femenina en los niveles más altos de liderazgo, con los consiguientes riesgos de estancamiento o retroceso en los avances logrados, afectando así al desarrollo del *mid-market*.

No deja de ser alentador observar que, entre aquellas organizaciones con metas fijadas en cuanto a la distribución por sexos de los puestos directivos, el 48,5% aspira a que más del 40% estén ocupados por mujeres¹³. Según las previsiones, estos objetivos pueden alcanzarse en un horizonte temporal de dos a tres años, con el consiguiente aumento significativo de la presencia femenina en la alta dirección de las empresas medianas a escala mundial hacia 2027-2028. Ello supondría un paso relevante no solo para las mujeres, sino también para las organizaciones y la economía en su conjunto.

En cualquier caso, el acceso de las mujeres a posiciones de mayor influencia dentro de las empresas no es suficiente por sí solo, sino que es igualmente necesario garantizar mecanismos de apoyo, como programas de mentoría y redes profesionales, para favorecer su permanencia en dichas posiciones. Resulta preocupante que acciones clave para fortalecer la diversidad de género —como la mentoría (26%), la retención del talento femenino (25,8%) o el fomento de redes

¹³ Grant Thornton, *Women in Business 2025*, Grant Thornton, 2025, disponible en: <https://especiales.grantthornton.es/iframes/wib2025/informe-women-in-business-2025-grant-thornton.pdf>

profesionales (25,3%)— se sitúen entre las menos priorizadas por las empresas al establecer objetivos vinculados a la igualdad. El 61,1% de las compañías que han apostado por el desarrollo de redes ha mejorado la composición de género en sus equipos directivos, mientras las empresas que han apostado por la mentoría o retención, con un 50,7% en ambos casos, aumentaron la equidad de género en el último año.

5. OBSTÁCULOS Y PREJUICIOS RESPECTO A LAS MUJERES EN PUESTOS DE TRABAJO INFLUYENTES

A pesar de las innegables ventajas, las mujeres continúan enfrentado barreras en el avance hacia posiciones de poder en la esfera empresarial, por cuanto pueden ser juzgadas con mayor dureza, recibiendo críticas por ser “demasiado blandas” o “demasiado duras”. Por ello, algunas mujeres pueden sentirse presionadas para adoptar estilos de liderazgo que no representan fielmente su personalidad y valores. Cuando se producen retrocesos, como el reemplazo de mujeres directivas por otros perfiles, las empresas tienden a optar por candidatos masculinos para ocupar esos puestos de liderazgo.

Esta realidad plantea diversas interrogantes sobre los factores que influyen en la desigualdad en los puestos de dirección y en las posiciones estratégicas: por una parte, existe la posibilidad de que las empresas no confíen plenamente en la capacidad de liderazgo de las mujeres, a pesar de la evidencia que respalda su desempeño; por otra, el autoconcepto y la falta de referentes femeninos en cargos directivos pueden minar la confianza de las propias mujeres para avanzar en sus carreras.

Un ejemplo ilustrativo de la persistente falta de confianza hacia el liderazgo femenino en los mercados financieros se evidenció con el nombramiento de Marta Ortega como presidenta del Grupo Inditex en noviembre de 2021. Tras el anuncio, la compañía experimentó una caída bursátil del 6,1%, lo que supuso una pérdida de valor de aproximadamente 5.600 millones de euros. No obstante, esta reacción inicial contrasta con los resultados obtenidos al cierre del ejercicio fiscal de 2022, el primero bajo la dirección de Ortega y el mejor año de la historia del grupo textil. Inditex superó los niveles prepandemia de 2019 en más de un

10%, tanto en beneficios, con unas ganancias de 4.130 millones de euros, como en ingresos¹⁴.

5.1. ¿La brecha de género en las carreras STEM parte de una “brecha de ambición”?

Con la expansión de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y el metaverso otro elemento que puede frenar el acceso de las mujeres a posiciones estratégicas dentro de las empresas es su baja presencia en disciplinas STEM. A los cinco años, las niñas suelen mostrar un nivel de confianza en sus capacidades intelectuales equiparable al de los niños; en cambio, solo un año más tarde, ya han empezado a interiorizar estereotipos¹⁵. A los seis, tanto niñas como niños comienzan a asociar cualidades como la brillantez académica con lo masculino y competencias vinculadas a las matemáticas se perciben como “cosa de chicos”.

Esta asociación temprana de la genialidad exclusivamente con los hombres puede afectar significativamente al desarrollo profesional de las mujeres, condicionando sus aspiraciones y su percepción de pertenencia en ciertos campos. De este modo, en carreras donde la brillantez es altamente valorada, como matemáticas o física, la representación femenina en la obtención de títulos universitarios y doctorados es considerablemente menor. Sin duda, los mensajes socioculturales sobre las habilidades cognitivas de hombres y mujeres ejercen una notable influencia desde edades tempranas y, si los niños interiorizan estas ideas y ajustan su comportamiento en consecuencia, es posible que muchas niñas con gran potencial hayan descartado ciertas áreas de estudio antes incluso de llegar a la universidad.

En el ámbito universitario, si bien el número de estudiantes matriculados en titulaciones STEM ha aumentado en los últimos años —destacando especialmente informática, con un crecimiento del 88%—, la presencia femenina sigue siendo muy reducida. Un ejemplo especialmente revelador viene dado por el grado en informática, donde las mujeres representaban menos del 13% del alumnado en el curso 2022-2023. Esta brecha se acentúa aún más en la Formación Profesional, donde el 52% de los graduados lo hace en especialidades STEM, frente a apenas un 7% en el caso de las mujeres.

La segregación académica no sólo resulta de las preferencias de las estudiantes como se suele pensar, sino de sesgos sistémicos que empujan a las niñas hacia las humanidades. En cuarto curso de educación primaria, las alumnas

¹⁴ Bros Pont, M.; González Araujo, D. y Mellit Quartucci, C., “Informe-Observatorio de la Mujer Profesional en España”, *EAE Business School*, 2024, p. 10.

¹⁵ Bian, L.; Leslie, S.J. y Cimpian, A., “Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children’s interests”, *Science*, núm. 355/2017, p. 389.

tienen un 15% menos de probabilidad que sus compañeros varones de identificar las matemáticas como su asignatura favorita y presentan entre un 8% y un 9% menos de posibilidades de considerarse competentes en la materia, de percibir que aprenden con rapidez o de disfrutar su estudio¹⁶. A los 15 años, las chicas manifiestan más ansiedad, nerviosismo o sentimientos de desesperanza al enfrentarse a problemas matemáticos, así como una mayor preocupación por obtener calificaciones bajas.

Estas conclusiones, en todo punto descorazonadoras, sugieren además una intensificación del problema a con el tiempo, llegando a impactar en las decisiones educativas a largo plazo. Incluso si las diferencias iniciales son mínimas, pueden amplificarse con el tiempo hasta convertirse en algo mucho más significativo, habida cuenta de la exposición a medios de comunicación y la influencia de los profesores, padres u otros niños. Los cambios en la percepción de género comienzan cuando las niñas internalizan esos mensajes culturales desde una edad temprana en su desarrollo, asumiendo que sí, el esfuerzo y la dedicación les permiten avanzar, pero no son naturalmente astutas.

Reducir estas brechas de género va más allá de una cuestión de justicia social; se trata también de una necesidad estratégica. Las profesiones STEM, especialmente en el ámbito tecnológico, representan un pilar clave para el futuro: el crecimiento del empleo en tecnologías de la información y la comunicación en España es cuatro veces superior al del empleo en general; y las previsiones para la Unión Europea sitúan al sector de servicios TIC como el principal motor de creación de puestos de trabajo hasta 2035. Ahora bien, las empresas españolas afrontan dificultades significativas para cubrir estos perfiles, pues cerca de un tercio señaló obstáculos para contratar profesionales técnicos en estos campos en 2022.

Las mujeres siguen subrepresentadas en los empleos STEM, aun cuando en estas ocupaciones experimentan una brecha salarial inferior al promedio y están menos expuestas a empleos a tiempo parcial. A finales de 2022, solo el 5,5% de las mujeres en España trabajaba en una profesión STEM, mientras que la cifra ascendía al 13% para los hombres. Esta disparidad se acentúa ante el avance de la Inteligencia Artificial, pues las mujeres, especialmente las más cualificadas, adoptan estas tecnologías con menor frecuencia, agravando aún más las desigualdades de género existentes en el mercado laboral.

El denominado “efecto Matilda” hace referencia a la desvalorización y minimización de las contribuciones científicas de las mujeres, que a menudo se atribuyen a sus colegas masculinos. Este término, acuñado por Margaret Rossiter,

¹⁶ Cobreros, L.; Galindo, J. y Raigada, T., “Mujeres en STEM. Desde la educación básica hasta la carrera laboral”, *EsadeEcPol - Center for Economic Policy*, 2024, p. 16.

destaca la tendencia a ignorar o restar importancia a los logros de las mujeres en la ciencia a lo largo de la historia.

Muchas mujeres han sido víctima de esta tendencia, presenciando cómo sus descubrimientos y logros quedaban eclipsados, en lugar de recibir el reconocimiento que les correspondía. Marianne Grunberg-Mangano fue una destacada bioquímica pionera en el estudio de los nucleótidos y la síntesis de polinucleótidos, trabajando en colaboración con Severo Ochoa. Si bien ambos publicaron sus hallazgos juntos, el Premio solo lo reconoció a él. Lise Meitner formuló la primera explicación teórica de la fisión nuclear, pero su trabajo no fue tomado en consideración por el comité del Nobel, homenajeando solamente a su compañero Otto Hahn. Henrietta Swan Leavitt, eminente científica en el campo de la astronomía, descubrió una relación entre el periodo y la luminosidad de las estrellas variables Cefeidas y halló un método para calcular las distancias en el universo. Sus hallazgos fueron atribuidos a Edward Charles Pickering, dejando su nombre a un lado. Estos son solo algunos de los ejemplos de la minusvaloración de las mujeres en la ciencia y, por consiguiente, es conveniente recuperar estas figuras y sus aportaciones a fin de despertar la vocación científica de las niñas.

Entre las causas de la infrarrepresentación de las mujeres en los ámbitos técnico y tecnológico destacan los prejuicios relacionados con el género en la autopercepción de las capacidades, la falta de referentes femeninos en libros de texto u otros medios, el entorno masculinizado del sector STEM y los estereotipos sobre quienes se dedican a ello, la carencia de candidaturas femeninas en los canales de selección tradicionales de las empresas, los procesos de selección y ascenso poco objetivos, y los valores empresariales poco atractivos¹⁷. Las condiciones desalentadoras y las barreras han llevado a muchas mujeres a automarginarse o sentir una falta de pertenencia a carreras científicas y puestos estratégicos, un sentimiento reforzado en no pocas ocasiones por el síndrome de la impostora.

Del mismo modo, el fenómeno de *leaky pipeline*, más pronunciado en las STEM que en otros ámbitos, ilustra cómo las mujeres se quedan fuera de la carrera profesional a medida que avanzan a niveles superiores, sin conseguir posiciones de liderazgo.

Las empresas deben tener prácticas de contratación y promoción capaces de garantizar la igualdad de oportunidades, realizando un esfuerzo particularmente importante ante la evidencia de que ciertas herramientas de selección

¹⁷ Perucha Calvo, B., “Análisis de la brecha de género en las carreras STEM de la Universidad de Castilla-La Mancha”, *Instituto de la Mujer/Castilla-La Mancha*, 2023, p. 32.

automatizada pueden favorecer a los candidatos masculinos sobre las candidatas femeninas.

Entre los hallazgos principales de un informe elaborado tras entrevistar en profundidad a más de 750 líderes tecnológicos de ambos sexos se concluye que no existe una “brecha de ambición”. Alrededor del mismo porcentaje de mujeres y hombres —62% y 67% respectivamente— buscaban un ascenso. El 44% de las mujeres considera su primer ascenso laboral como el más importante, mientras que solo un 32% de los hombres tiene la misma percepción¹⁸. Los líderes masculinos tienden a valorar que sus ascensos posteriores fueron más determinantes y las mujeres. Las mujeres perciben sus habilidades técnicas como un factor clave para su progreso profesional en comparación a sus compañeros.

Los varones habitualmente obtienen puntuaciones más altas en capacidades relacionadas con la visión a largo plazo, mientras que las mujeres sobresalen en capacidades relacionadas con la participación y la dinamización de la organización.

Pues bien, las intervenciones en la educación secundaria no bastan para alcanzar un equilibrio de género en carreras como ingeniería, matemáticas o física, por cuanto las acciones han de comenzar desde las primeras etapas de educación, fomentando el interés por estas áreas de conocimiento desde la infancia y eliminando estereotipos capaces de condicionar la percepción de las capacidades de las niñas.

Al tiempo, es crucial reforzar iniciativas en la educación superior y en el ámbito laboral, promoviendo iniciativas que impulsen la participación femenina en sectores tradicionalmente masculinizados. Algunas universidades han conseguido la paridad de género en carreras como informática al hacer sus planes de estudio más atractivos. Por su parte, el sector privado puede reforzar estos avances mediante programas de formación intensiva en competencias digitales y la implementación de políticas de contratación y desarrollo profesional más inclusivas.

En la misma línea, España presenta la mayor proporción de profesionales TIC con titulación universitaria de la UE (83%), en comparación con otros países como Italia (40%) o Portugal (64%); sin embargo, la formación a través de la FP brinda perspectivas laborales especialmente favorables. Este escenario plantea tanto un reto como una oportunidad para promover una mayor incorporación de mujeres al sector tecnológico, por cuanto la evidencia demuestra que el diseño

¹⁸ Awad, N.; Hennessy, A. y Morse, C.K., “Learning from Women Who’ve Made It to the Top in Tech”, *Boston Consulting Group*, 2021, p. 2.

de entornos formativos libres de sesgos de género puede desempeñar un papel decisivo en la mejora de la participación femenina en estas áreas.

5.2. Problemas relacionados con la conciliación: ¿es el teletrabajo un trampantojo para las mujeres?

Si bien, el avance de las mujeres en el ámbito laboral es evidente, los esquemas mentales y culturales evolucionan a un ritmo mucho más lento de lo deseado. Al adoptar roles estereotipados donde el hombre es el proveedor económico, mientras la mujer asume el papel de cuidadora, se volatiliza la oportunidad de participar en la crianza de los hijos repartiendo las cargas.

El conocido como “sesgo de tener un bebé” se basa en la suposición de que contratar a una mujer joven y sin hijos implica un riesgo, ante la posibilidad de que decida ser madre en el futuro. Otro problema viene dado por la expectativa de que las mujeres sin hijos deben trabajar más horas o asumir tareas adicionales, por cuanto no tienen responsabilidades familiares. Este sesgo impone una carga injusta sobre ellas, al reforzar la idea de que la debida separación del trabajo y la vida personal de una mujer es menos importante si no tiene hijos.

El “muro maternal” describe la penalización laboral a las mujeres cuando son madres o cuando se percibe que podrían serlo, al ser tachadas de menos competentes y comprometidas con el trabajo en comparación con las compañeras sin menores a cargo o los hombres, con o sin hijos. Ello limita sus oportunidades de promoción, pero también las excluye de proyectos y decisiones estratégicas fundamentales para su avance profesional.

Las trabajadoras perciben una mayor exigencia social relacionada con el cuidado y educación de sus hijos, independientemente de sus obligaciones laborales. Además, muchas mujeres experimentan sentimientos de culpa cuando no pueden cumplir con esta expectativa de presencia constante.

En paralelo, la llamada “generación sándwich” describe a quienes deben simultáneamente cuidar de sus hijos y de sus padres mayores u otros familiares. Esta carga recae desproporcionadamente sobre las mujeres, en línea con la tradicional asignación de roles de cuidado. La edad promedio para tener el primer hijo ha aumentado de 25,25 años en 1975 a 31,5 en 2023 y el número de mujeres que son madres por primera vez a los 40 o años o en adelante se ha duplicado¹⁹. Según los indicadores demográficos básicos, entre 2002 y 2022 la esperanza de vida al

¹⁹ INE, *Edad Media a la Maternidad por orden del nacimiento según nacionalidad (española/extranjera) de la madre*, Instituto Nacional de Estadística, últimos datos de 2023, disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1579>

nacimiento de los hombres en España ha pasado de 76,4 a 80,4 años y la de las mujeres de 83,1 a 85,7 años²⁰.

Entre los efectos organizativos de la falta de corresponsabilidad, la edad de maternidad y los cuidados ascendentes, procede mencionar que el doble frente de cuidado —hacia menores y mayores dependientes— contribuye a una “doble penalización”, donde la maternidad y las responsabilidades familiares ralentizan el desarrollo profesional de las mujeres e incrementan su exposición al estrés, el agotamiento y el abandono temprano del mercado laboral. La ausencia de un reparto equitativo de los cuidados se considera un obstáculo significativo para el avance profesional de las mujeres. El coste económico y social de esta infrautilización del talento femenino es considerable y exige el despliegue de políticas públicas que fomenten la corresponsabilidad.

Por consiguiente, superar estas barreras exige una transformación tanto cultural como empresarial, donde se reconozca y redistribuya equitativamente el trabajo de cuidados, se eviten los sesgos en la evaluación profesional de las madres y se habiliten trayectorias laborales compatibles con la vida personal.

La corresponsabilidad implica un reparto equilibrado de las tareas domésticas y las responsabilidades familiares, con el objetivo de garantizar una distribución justa de los tiempos para mujeres y hombres. Tal loable propósito ya estaba presente en las primeras normas en materia de conciliación, pero las disposiciones no incluían incentivos suficientes para impulsar a los varones a ser copartícipes en el cuidado ni para alterar una estructura social profundamente arraigada.

El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, menciona expresamente el concepto de corresponsabilidad, dejando atrás su postura “neutra” en el reconocimiento de los derechos de conciliación. La norma introduce medidas correctoras para estimular su uso por parte de los hombres, equipara la duración de los permisos por nacimiento y cuidado de hijos y prohíbe la transferencia de derechos entre trabajadoras y trabajadores.

La entrada en vigor de la Directiva (UE) 2019/1158, 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, el 20 de junio de

²⁰ INE, *Esperanza de vida*, Instituto Nacional de Estadística, últimos datos de 2022, disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

2019, supuso el punto de inflexión definitivo para modificar el modelo español de conciliación y atención a cuidadores y progenitores.

Por primera vez se desarrollan políticas y medidas de conciliación más allá del cuidado de hijos e hijas, incluyendo también a otros familiares como ascendientes, personas dependientes o enfermas, articulando derechos específicos para progenitores y cuidadores. La Directiva incorpora derechos de conciliación que no requieren la ausencia del trabajador del lugar de trabajo, ofreciendo una alternativa a los permisos tradicionales de ausencia laboral²¹.

En la práctica, la corresponsabilidad añade un valor adicional a las medidas de conciliación, pues ya no se trata únicamente de facilitar que cualquier persona trabajadora, independientemente de su sexo, pueda compatibilizar su vida laboral con las labores de cuidado —una meta que, por sí sola, justifica la intervención normativa—. Se trata de ir un paso más allá, de modo que instrumentos laborales de conciliación sean utilizados por hombres y mujeres de forma indistinta, logrando un balance a la hora de repartir las responsabilidades familiares²².

Por otro lado, la mayor implicación de las mujeres en el cuidado de los hijos y las labores del hogar se refleja también en las estadísticas de contratos a tiempo parcial. En 2024, un total de 417.400 personas trabajaron a tiempo parcial para disponer de más tiempo para el cuidado de personas dependientes, lo que representa un incremento del 6,7% respecto al año anterior²³. La gran mayoría de quienes optaron por esta modalidad fueron mujeres, concretamente 381.700 trabajadoras, un aumento del 2,4 % en comparación con 2023, mientras el número de hombres empleados a tiempo parcial para ejercer labores de cuidado fue de 35.700, experimentando un notable crecimiento del 92,6% en contraste con el año previo.

En el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19, el auge del trabajo a distancia se potenció al objeto de compatibilizar las medidas de aislamiento y contención sanitaria con la necesidad de asegurar la continuidad de la actividad económica, al tiempo que facilitaba la conciliación entre el trabajo remunerado y las tareas de cuidado surgidas como consecuencia del confinamiento.

Al analizar el trabajo a distancia, y específicamente el teletrabajo, es frecuente destacar los diversos beneficios que este régimen de prestación de servicios

²¹ García Testal, E., “Conciliación entre la vida profesional y la vida familiar: un análisis de la no discriminación, la corresponsabilidad y la flexibilidad como elementos para la igualdad laboral de las mujeres en la Directiva (UE) 2019/1158 y en su trasposición al ordenamiento español”, *Lan Harremanak*, núm. 51/2024, pp. 152 y 153.

²² De la Puebla Pinilla, A., “Preguntas y respuestas sobre conciliación y corresponsabilidad”, *Revista de Derecho Laboral vLex (RDLV)*, núm. 2/2021, pp. 20 y 21.

²³ INE, *Encuesta de población activa (EPA)*, Instituto Nacional de Estadística, 2024, disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/vsEPA2024.htm>

puede generar, entre los cuales adquiere especial relevancia su potencial para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, debido a la mayor flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo y a la supresión o disminución de los tiempos de desplazamiento²⁴. No obstante, los estudios realizados en relación con este régimen de prestación de servicios revelan que el teletrabajo ha tenido un impacto cuantitativamente mayor sobre las mujeres. Los hombres predominan en sectores tales como el de la construcción o la manufactura, donde no es factible el teletrabajo, mientras las mujeres están sobrerrepresentadas en ámbitos con la opción de trabajar desde casa, como la educación o las actividades administrativas.

Asimismo, el teletrabajo ha derivado en una auténtica redefinición de los límites temporales y espaciales entre lo laboral y lo personal. Las mujeres tratan de compatibilizar ambas esferas a través de una de las siguientes estrategias: la primera consiste en superponer el trabajo remoto y el doméstico en un mismo espacio; la segunda en intercalar tareas familiares y laborales en franjas tiempo sucesivos, pero claramente diferenciadas; y la tercera busca establecer una separación estricta entre el tiempo dedicado al empleo y el reservado para las demás dimensiones de la vida cotidiana²⁵.

Esta fusión de tiempos y espacios ha constituido una fuente de tensión significativa en el desarrollo del trabajo remunerado y un deterioro generalizado de la conciliación, afectando tanto a hombres como a mujeres, aun cuando la carga derivada del cuidado de personas dependientes en paralelo al desempeño laboral ha recaído mayoritariamente sobre las mujeres. La sobrecarga femenina en el teletrabajo puede derivar en una menor productividad y, para algunas mujeres, en una sensación de frustración al ver menguadas sus posibilidades de crecimiento profesional, afectando también a su autoestima y realización personal.

Una de las consecuencias menos visibles del auge del teletrabajo, cuando su adopción no se acompaña de un enfoque equitativo, es el riesgo de que las mujeres queden relegadas, nuevamente, al ámbito de lo privado. Dado que son ellas quienes, en mayor medida, optan o se ven abocadas al trabajo a distancia para compatibilizar responsabilidades laborales y familiares, se corre el peligro de que esta modalidad se convierta en una trampa de aislamiento profesional. En este nuevo contexto híbrido, donde conviven modalidades presenciales y remotas, emerge un “sesgo de proximidad”, entendido como una predisposición

²⁴ Cordero Gordillo, V., “Trabajo a distancia y conciliación familiar y laboral”, *IUSLabor*, núm. 1/2021, p. 104.

²⁵ Sánchez Aragón, A.; Belzunegui Eraso, A.; Erro Garcés, A. y Pastor Gosálbez, I.: “Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres?”, *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*, núm. 19/2022, p. 4.

subconsciente por parte de líderes y responsables de equipos a valorar más positivamente a quienes están físicamente presentes en el lugar de trabajo.

Entre las múltiples consecuencias negativas de este sesgo procede mencionar la percepción de un menor compromiso por parte de quienes teletrabajan, la exclusión informal de conversaciones clave o de la toma de decisiones y la asignación desigual de oportunidades de desarrollo profesional, formación o promoción interna. En la práctica, esto puede suponer que el teletrabajo refuerce dinámicas discriminatorias al limitar el acceso de las mujeres a puestos de mayor visibilidad y responsabilidad.

Si esta tendencia no se corrige con políticas organizativas claras y conscientes del sesgo de género, el teletrabajo corre el riesgo de convertirse en un nuevo vector de desigualdad estructural. Por ello, resulta imprescindible repensar los criterios de evaluación del desempeño, establecer mecanismos transparentes para el acceso a oportunidades profesionales y fomentar una cultura empresarial que valore la productividad y los resultados por encima de la presencia física. Solo de esta manera se podrá evitar una división simbólica del trabajo en función del género y garantizar que el avance tecnológico y organizativo representado por el trabajo remoto se traduzca en un verdadero avance en igualdad.

5.3. Sesgos inconscientes y estereotipos de género

Cuando una mujer ejerce una posición de liderazgo con firmeza, toma decisiones de manera directa o manifiesta un estilo comunicativo asertivo, frecuentemente es percibida como autoritaria, intransigente o “demasiado dura”. Estas mismas actitudes, cuando son exhibidas por hombres, suelen interpretarse como muestras de competencia, confianza y capacidad de mando.

Este fenómeno responde a un conjunto de estereotipos de género profundamente arraigados que asocian lo femenino con cualidades como la docilidad o la disposición a colaborar. Así, cuando una mujer se desvía de este patrón esperado y adopta un comportamiento orientado a resultados, firme o exigente, suele enfrentar juicios negativos sobre su idoneidad para el cargo.

Por el contrario, si opta por un estilo de liderazgo más conciliador, afectivo o moderado, también puede ser cuestionada por “falta de carácter” o “debilidad”. Esta doble atadura genera un terreno particularmente complejo para las mujeres líderes, que deben navegar entre la presión de mostrarse cualificadas sin parecer déspotas y la necesidad de ser accesibles sin proyectar vulnerabilidad.

Un ejemplo revelador del sesgo de género en la percepción del liderazgo es el experimento realizado en 2003 por los profesores Frank Flynn y Cameron Anderson en la Escuela de Negocios de Harvard. En este estudio, se presentó a

dos grupos de estudiantes el mismo perfil basado en la trayectoria real de Heidi Roizen, una reconocida empresaria e inversora de capital riesgo del sector tecnológico. La única diferencia entre las dos versiones del caso era el nombre de la persona protagonista, a un grupo se le presentó como Heidi y al otro como Howard. Si bien los alumnos calificaron ambos perfiles como igual de competentes y exitosos, Howard fue descrito como un compañero de trabajo agradable y alguien con quien les gustaría trabajar. En contraste, Heidi fue percibida como egoísta, ambiciosa en exceso y el tipo de compañera o líder para la que no les gustaría trabajar o contratar²⁶.

Una de las formas más habituales para desautorizar el liderazgo femenino consiste en la instrumentalización de la edad como factor de juicio. Las mujeres suelen ser evaluadas dentro de un estrecho y contradictorio margen etario, o bien se las percibe como demasiado jóvenes para ejercer roles de responsabilidad, debido a una supuesta falta de experiencia o, en el extremo opuesto, se las considera excesivamente mayores, con lo cual se asume que han sobrepasado el momento adecuado para crecer profesionalmente. Este doble filo configura una trampa cronológica que limita sus oportunidades de acceso, consolidación y permanencia en espacios de liderazgo.

En paralelo, se observa una asociación entre la maternidad y una presunta falta de ambición o alto compromiso con el crecimiento profesional. A menudo, no se le consulta a la mujer si quiere o no asumir nuevas responsabilidades; se da por hecho que sus intereses son otros.

Este tipo de prácticas, sustentadas en prejuicios en lugar de en evaluaciones objetivas, refleja un patrón estructural de discriminación indirecta. Las mujeres no son relegadas por su rendimiento o capacidad real, sino por atributos asociados a su ciclo vital o a su rol familiar, utilizados como excusa para justificar su exclusión de puestos de influencia en la empresa. A diferencia de los varones, cuya paternidad rara vez se asocia con una merma en el desempeño laboral, la maternidad continúa siendo vista como un factor de riesgo para las organizaciones. Esto revela no solo una injusticia de trato, sino una concepción profundamente sesgada de los modelos de liderazgo, anclados aún en estereotipos de género que asocian disponibilidad total con masculinidad y cuidado con desprofesionalización.

5.4. Falta de redes de apoyo y mentoría

En muchos sectores, las mujeres tienen menos acceso a redes profesionales que favorezcan su desarrollo y crecimiento. La limitada participación de las

²⁶ Velasco Balmaseda, E. *et al.*, *Casos de dirección y administración de empresas con perspectiva de género*, (Madrid) Instituto de la Mujer, 2020, p. 264.

mujeres en redes informales —entendidas como espacios no oficiales de relaciones personales y profesionales, generalmente integrados por colegas y superiores que comparten información, contactos y recomendaciones— constituye un obstáculo relevante para el acceso a oportunidades de desarrollo y promoción. Un mentee suele ser una persona con menos experiencia en un campo determinado que busca mejorar sus conocimientos, habilidades y oportunidades. El mentor comparte sus conocimientos y red de contactos para ayudar al primero a alcanzar sus metas, pero también fortalece sus habilidades de gestión y comunicación.

En el contexto del liderazgo femenino, estos programas adquieren una especial relevancia al proporcionar una estructura de acompañamiento que facilita el ascenso de las mujeres en las empresas. Las mentees reciben información sobre su rendimiento y consejos sobre cómo desenvolverse en su trabajo, optimizar su perfil profesional o crear una red profesional. Gracias a esta transferencia de conocimiento no solo refuerzan su autoconfianza, sino que también incrementan sus niveles de satisfacción laboral y su disposición para asumir nuevas responsabilidades.

Lejos de ser un proceso unidireccional, el mentoring propicia un intercambio enriquecedor de saberes: las mentoras comparten enfoques y habilidades clave, mientras las mentees aportan nuevas perspectivas y puntos de vista, lo cual estimula la capacidad de adaptación e innovación de las propias tutoras.

Con frecuencia, un factor que desincentiva a las mujeres a escalar hacia puestos de mayor responsabilidad radica en los modelos de liderazgo predominantes en numerosas organizaciones. En muchos contextos corporativos persisten dinámicas de trabajo poco transversales y empáticas y centradas en la presencialidad, las cuales responden a patrones heredados de una cultura empresarial con un estilo más masculino y en base a los roles de género tradicionales. Estas prácticas, en general, se articulan en torno a valores como la competitividad, un férreo control jerárquico y la disponibilidad total, lo que puede generar un entorno poco deseable para quienes priorizan formas de liderazgo más participativas. A ello se suma la escasez de referentes femeninos, lo que limita las oportunidades de inspiración y validación de otras trayectorias posibles, perpetuando la percepción de que el ascenso no es una vía realista.

El proceso de mentoring permite revertir esa visión, por cuanto las mujeres enfocadas en asumir posiciones de responsabilidad pueden identificar y consolidar su propio estilo de dirección, adaptándolo a su personalidad y a las necesidades de su entorno profesional. Esto allana el camino para una nueva generación de

mujeres líderes que, posteriormente, están en mejor disposición para ejercer a su vez como mentoras, generando un ciclo virtuoso.

6. CÓMO IMPULSAR EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS

Las empresas que aspiren a competir eficazmente en un entorno globalizado y complejo deben integrar la diversidad de género como un pilar estratégico de su modelo de crecimiento. Lejos de constituir un mero imperativo ético la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres se ha consolidado como un factor determinante para la innovación, la productividad y la sostenibilidad corporativa.

Superar los desafíos que obstaculizan el avance de las mujeres en el ámbito empresarial exige la adopción de estrategias que promuevan la igualdad de género y fomenten la participación femenina en todos los niveles jerárquicos. La creciente concienciación de las empresas y directivos sobre el valor de la equidad de género está transformando la percepción de las políticas de igualdad, por cuanto constituyen una palanca para la sostenibilidad organizativa, ofrecen una imagen más positiva a clientes, proveedores e inversores, y sirven para crear un mejor ambiente de trabajo.

La implementación de políticas de contratación y promoción equitativas, los programas de mentoría orientados al liderazgo femenino, las acciones formativas específicas y las redes de apoyo que visibilicen y reconozcan los logros de las mujeres se configuran como vías prioritarias para revertir la brecha de género en las estructuras de decisión. Estas acciones se pueden hacer tanto desde dentro de las propias organizaciones como a través de alianzas con agentes externos especializados. El liderazgo femenino no solo representa un objetivo en sí mismo, sino un catalizador con la capacidad de impulsar una cultura empresarial más inclusiva, innovadora y resiliente.

En el caso español, si bien las políticas clásicas vinculadas a la igualdad salarial, la contratación o la formación siguen siendo muy relevantes, no han sido únicamente las que han provocado un incremento sustancial de la presencia de mujeres en las cúpulas directivas de las empresas. Algunos de los avances más significativos han venido de la mano de sistemas de bonificación ligados a la consecución de objetivos en materia de diversidad, una medida que ha funcionado incluso para directivos y socios.

Asimismo, las mentorías emergen como una herramienta clave en este proceso, al facilitar modelos de referencia y apoyo directo entre generaciones de

mujeres profesionales, lo cual resulta especialmente útil para motivar el talento femenino.

Otras medidas que logran aumentar el porcentaje de mujeres directivas son las políticas de conciliación de la vida personal y laboral, las iniciativas de *networking*, así como propiciar el nombramiento de mujeres en los consejos de administración.

Ahora bien, lograr un equilibrio de género real exige trascender de medidas puntuales o aisladas, implementando políticas, claves en el buen gobierno, que sean transversales a toda la organización. En lugar de optar por una sola acción, este enfoque trata de abarcar desde la sensibilización y la formación hasta la retención y atracción de talento femenino, pasando por procesos de selección y desarrollo profesional transparentes, y mecanismos de evaluación y promoción libres de sesgos.

Una de estas prácticas consiste en disponer de un conocimiento profundo de los datos relacionados con la diversidad de género dentro de la empresa y abordar de manera abierta y transparente la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Si las decisiones relativas a la gestión de personal, incluyendo la medición de la productividad y la posibilidad de promocionar, son adoptadas mediante algoritmos o sistemas de decisión automatizada, la representación legal de la plantilla debe recibir información sobre qué impacto tienen esas decisiones en materia de igualdad y no discriminación²⁷.

La evaluación del desempeño constituye un eje clave que debe ser efectuada bajo criterios objetivos que valoren no solo los resultados cuantitativos, sino también la calidad del trabajo, la capacidad de liderazgo, la innovación, la cooperación y otros elementos sustantivos del rendimiento profesional. Tal objetividad es esencial para evitar valoraciones basadas en percepciones subjetivas o estereotipos de género que, de manera consciente o inconsciente, lastran a las mujeres.

Así, resulta prioritario establecer procedimientos de selección y promoción que eviten sesgos de género. Las pruebas y entrevistas deben estar diseñadas sobre la base de criterios previamente definidos, observables y cuantificables, minimizando el margen de discrecionalidad. La elaboración de “guías” de

²⁷ Ministerio de Trabajo y Economía Social, *Información algorítmica en el ámbito laboral*, Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2022, disponible en: https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/inicio_destacados/Guia_Algoritmos_ES.pdf

competencias y requisitos para cada puesto de trabajo permite asegurar procesos de ascenso más justos.

Finalmente, estas políticas requieren herramientas de seguimiento y evaluación que permitan medir su impacto real. La construcción de indicadores específicos de diversidad, equidad e inclusión resulta fundamental para avanzar hacia modelos de gobernanza más justos, basados en la evidencia y orientados a resultados.

7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS DERIVADAS DEL ESTUDIO. LA MERITOCRACIA A DEBATE ¿SON OPORTUNAS LAS MEDIDAS DE ACCIÓN POSITIVA?

La edición del *Esade Gender Monitor* de 2025, elaborado por *Esade Women Initiative*, afirma que, pese a los avances en el discurso a favor de la igualdad dentro del ámbito empresarial español, persisten barreras estructurales y culturales que dificultan el acceso de las mujeres a los niveles más altos de responsabilidad. El estudio, basado en las percepciones de casi 1.500 mujeres profesionales y directivas sobre el equilibrio de género en sus organizaciones, revela una brecha significativa entre el discurso corporativo en materia de igualdad y el impacto efectivo de las políticas implementadas.

En efecto, uno de los hallazgos más relevantes es la coexistencia de una visión más positiva sobre el compromiso formal de las compañías y, simultáneamente, la ausencia de transformaciones tangibles. El porcentaje de mujeres que considera trabajar en empresas más avanzadas o por encima de la media alcanza el 52,1% en 2025; sin embargo, un 42% sigue sin percibir cambios concretos derivados de la puesta en marcha de los planes de igualdad, lo que sugiere que las iniciativas institucionales generan, en algunos casos, mejoras simbólicas más que sustantivas²⁸.

Las barreras señaladas por las profesionales continúan siendo los sesgos conscientes o inconscientes (27%), seguidos de las dificultades de conciliación entre la vida personal y profesional (17%), y la falta de reconocimiento (12%). Los obstáculos más presentes en el día a día se manifiestan en forma de micro-desigualdades (18%), brechas salariales (17%), falta de visibilidad o crédito por el trabajo realizado (14%) y menores oportunidades de promoción (13%). Estas dinámicas, aunque a menudo sutiles, acumulan efectos significativos en la

²⁸ Bieto Caubet, E.; González Basilio, A. y Cauqui Nieto, P., *Esade Gender Monitor 2025*, Esade Women Initiative, 2025, disponible en: https://www.esade.edu/itemsweb/wi/Prensa/EsadeGenderMonitor_2025.pdf

trayectoria profesional de las mujeres, reforzando desigualdades ya presentes en etapas anteriores.

El informe también pone de manifiesto el coste personal que conlleva para muchas mujeres el acceso a puestos de alta dirección. El 82% reconoce haber sacrificado aspectos clave de su vida privada, incluyendo el ocio y el tiempo libre (21%), el bienestar psicológico (16%), la salud física (13%) o incluso la maternidad, dado que un 11% afirma haber tenido que posponerla o renunciar a ella. Aun así, el 74% de las participantes no se plantea cambiar o abandonar su empleo, lo que sugiere que el problema no reside en el puesto de trabajo en sí, sino en las condiciones del último tramo de la carrera profesional.

En esta misma línea, el *Esade Gender Monitor 2025* revela que una de cada cinco mujeres ha rechazado oportunidades de liderazgo por temor a no poder mantener un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional.

Así, la expansión del teletrabajo se percibe como un facilitador de la conciliación (89%), pero no ha transformado la distribución de los cuidados en el ámbito doméstico, pues el 43% no identifica mejoras, frente al 40% que sí observa un mejor reparto en las tareas. De igual modo, aunque los planes de igualdad han generado progresos para un 40% de las mujeres, su efecto parece haberse estancado, pues hace dos años el 45% reportaba avances.

Por ende, el optimismo respecto al futuro continúa siendo limitado, debido a que el 91% estima que las generaciones más jóvenes seguirán enfrentándose a renuncias, pero la mitad sostiene que en menor medida. No obstante, también afirman que sus hijas y nietas serán más conscientes de sus derechos, más exigentes con las medidas de igualdad y más firmes en la defensa del equilibrio entre vida personal y profesional.

A fin de superar los desajustes señalados resulta necesario articular políticas sostenidas en el tiempo, dotadas de recursos adecuados y acompañadas de mecanismos de seguimiento transparente. Las empresas deben reforzar los planes de igualdad, promover la corresponsabilidad en los cuidados y establecer métricas claras y verificables sobre los resultados obtenidos. Asimismo, se aboga por el refuerzo de medidas vinculantes y por un enfoque transversal de género en la gobernanza corporativa, como condición imprescindible para alcanzar una igualdad material en el ámbito laboral.

A mayor abundamiento, los riesgos emergentes, como la fragmentación económica, la volatilidad global y la rápida aceleración tecnológica, podrían exacerbar desigualdades preexistentes si no se acompañan de políticas que

garanticen la participación plena de las mujeres en los sectores de futuro, especialmente en ámbitos STEM.

En este sentido, la brecha entre formación y oportunidades laborales invita a incorporar una reflexión teórica necesaria sobre el debate entre meritocracia y acción positiva, fundamental para comprender la reproducción estructural del techo de cristal.

Los datos muestran que el mérito femenino —medido en términos de educación, capacitación y rendimiento académico— no se traduce automáticamente en igualdad de oportunidades. La meritocracia clásica presupone un terreno de juego neutral donde el esfuerzo personal es suficiente para garantizar resultados equitativos; sin embargo, las cifras analizadas en el presente ensayo cuestionan esta premisa al evidenciar que, aun con niveles educativos superiores, las mujeres acceden en menor medida a puestos de decisión y sufren mayores dificultades para consolidar trayectorias profesionales estables en los sectores de mayor valor añadido. En este contexto, las medidas de acción positiva, lejos de distorsionar la competencia, actúan como instrumentos correctores destinados a contrarrestar los sesgos estructurales y las barreras invisibles que limitan el despliegue pleno del mérito femenino.

Así, la tensión conceptual entre mérito y acción positiva no debe plantearse como un dilema excluyente, sino como un debate sobre la necesidad de redefinir las condiciones de acceso y promoción para garantizar una igualdad de oportunidades real, sin reproducir sesgos de género. En otras palabras, bajo esta perspectiva, la igualdad no se limita a tratar a todas las personas del mismo modo (igualdad formal), sino a garantizar que todas dispongan de condiciones efectivas para desarrollar su potencial en igualdad real de oportunidades. Las intervenciones institucionales tienen, por ende, un carácter compensatorio, orientado a remover barreras históricas que la mera inercia del mercado no corrige.

Como ilustra el avance desigual en las disciplinas STEM, sin políticas activas —cuotas, incentivos, programas de mentoría, medidas de corresponsabilidad o protocolos contra sesgos en procesos de selección— el ritmo de progreso hacia la igualdad profesional sería insuficiente para generar transformaciones significativas en las próximas décadas. De este modo, los informes examinados en este trabajo no solo describen una brecha, sino que también invitan a repensar los fundamentos teóricos de los modelos actuales de acceso al liderazgo y a reconocer que la igualdad efectiva exige intervenciones estructurales y no únicamente confianza en la autorregulación del mercado laboral.

8. REFLEXIÓN FINAL

Las mujeres líderes valoran cada vez más trabajar en entidades que prioricen la flexibilidad, el bienestar de las plantillas y la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI). En comparación con sus homólogos varones, son significativamente más propensas a dejar sus empleos cuando perciben una falta de oportunidades para progresar vinculada a circunstancias personales —como la maternidad— o cuando se les niega un ascenso, una mejora salarial o reconocimiento profesional. A la par, muchas de ellas identifican los modelos de trabajo remoto o híbrido como factores determinantes a la hora de elegir o permanecer en una empresa.

No cabe olvidar que más de dos tercios de las mujeres menores de 30 años aspiran a ocupar cargos de alta dirección y son más proclives a priorizar aquellas organizaciones que garanticen la igualdad de oportunidades y fomenten entornos donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas²⁹. Si las empresas no toman medidas, pueden tener dificultades para contratar y retener a la próxima generación de mujeres líderes.

El análisis de los datos estadísticos efectuado en el presente ensayo muestra un avance tangible en el acceso a puestos de mayor responsabilidad, aun cuando persisten desafíos importantes, como el hecho de que la tasa de mujeres CEO ha disminuido ligeramente a nivel nacional, mientras a nivel global el descenso es aún más pronunciado, con el consiguiente retroceso en el liderazgo femenino en posiciones estratégicas. En cuanto a los puestos de poder, los estudios en la materia reflejan un progreso gradual en la presencia femenina en cargos como directora financiera y dirección de operaciones; mientras otras áreas, como ventas y control corporativo presentan cifras más bajas, lo que sugiere cierto estancamiento.

Siguiendo con el desempeño según áreas de responsabilidad, tanto España como la economía global tienen un largo trayecto por recorrer para aumentar la representación femenina en la presidencia de compañías y en la titularidad de las mismas.

En este contexto, el impacto de la diversidad de género en los resultados relacionados con la sostenibilidad y los criterios ESG está condicionado por factores como la cultura empresarial, el estilo de liderazgo y el contexto sectorial. Asimismo, en términos generales, la normativa ha demostrado ser más efectiva

²⁹ Krivkovich, A. *et al.*, *Mujeres en el lugar de trabajo 2022*, McKinsey Company, 2022, disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2022/es#/>

para aumentar la presencia femenina en los consejos de administración que en los equipos de alta dirección (*Top Management Teams*)³⁰.

De hecho, la incorporación de mujeres en los consejos de administración contribuye a transformar los valores y prioridades de las entidades, fomentando una mayor sensibilidad hacia la igualdad de género, la gestión medioambiental, la responsabilidad social y las prácticas de gobernanza más transparentes y éticas. Los consejos con una composición equilibrada desde una perspectiva de género suelen integrar diversas lógicas institucionales a fin de promover la inclusión y reconocer la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones.

Además, tienden a adoptar modelos de sostenibilidad, reconociendo la interconexión entre las operaciones empresariales y los efectos medioambientales y sociales, sin perder de vista los riesgos y oportunidades de la transición en la creación de valor a largo plazo.

En fin, la transición hacia el trabajo a distancia ha incrementado notablemente la dificultad de las tareas de gestión y la mayoría de los departamentos de recursos humanos reconocen que los responsables de equipo deben desempeñar un papel más activo para promover la inclusión y apoyar el desarrollo profesional del personal. No obstante, son todavía pocas las organizaciones que proporcionan a sus gestores herramientas prácticas y capacitación específica para afrontar estos nuevos retos. Menos aún son aquellas que integran el trabajo de DEI como criterio formal en las evaluaciones de desempeño.

Este desajuste entre expectativas y recursos disponibles pone de manifiesto la necesidad de ofrecer una formación práctica para que los responsables de recursos humanos estén preparados para respaldar a sus equipos y actuar de manera coherente con los valores de equidad, participación y cuidado del talento en contextos laborales cada vez más complejos y deslocalizados.

³⁰ Gabaldon, P. y Ratiu, R.V., “Diversidad de género en los consejos de administración: mejora de los resultados de sostenibilidad en España de las empresas del IBEX 35”, *cit.*, p. 76.