

*Helena SANZ PEREZ*

---

PROBLEMÁTICA DE GÉNERO EN LOS ALTOS  
CARGOS EMPRESARIALES

*Trabajo de Fin de Carrera  
dirigido por  
Dra. Carmen RUIZ VIÑALS*

**Universitat Abat Oliba CEU**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
*Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas*

---

2013



## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento a todo el personal de la Universidad, desde Secretaría hasta el Rector, pasando por el profesorado, que a lo largo de estos años han demostrado tolerancia y comprensión y han sabido poner en valor lo mejor de mí.

A Carmen Ruiz, tutora del proyecto por su paciencia y apoyo constante, sin ella este trabajo no sería el mismo.

A Anna Mercadé, asesora del presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona, por aportarme tanta información y sobre todo su valioso tiempo, concediéndome una entrevista personal e invitándome a su ponencia.

A todas aquellas directivas que han participado en responder la encuesta realizada, por su tiempo y sobre todo por la sinceridad de sus respuestas.

Finalmente, agradecer a mi familia, pareja y amigos por su comprensión y cariño demostrado de forma desinteresada e incondicional.



## Resumen

Este trabajo pretende detectar y aflorar las dificultades que afectan a las mujeres trabajadoras para acceder a puestos de alta dirección. A pesar de estar en el siglo XXI, estos puestos siguen estando, en un porcentaje muy alto, en manos de hombres. Se compara la sociedad Española frente a la mundial. Se añade una evaluación de encuestas efectuadas al colectivo femenino que desempeña su trabajo en altos cargos de empresas. Para evitar estos problemas, se aportan diversas soluciones y medidas que podrían adoptarse tanto por parte de las mujeres como por las empresas y Administraciones. En concreto, son dos las medidas expuestas: Discriminatorias positivas y Conciliación de la vida laboral y personal. En la primera medida, se comentará la Ley de Igualdad (caso de NH Hoteles) y la Ley de Cuotas. Y en la segunda, se exponen las dificultades que existen en las empresas españolas.

## Resum

*Aquest treball pretén detectar i aflorar les dificultats que afecten a les dones treballadores per accedir a llocs d'alta direcció. Tot i estar al segle XXI, aquests llocs segueixen estant, en un percentatge molt alt, en mans d'homes. Es compara la societat espanyola davant de la mundial. S'afegeix una avaluació d'enquestes efectuades al col·lectiu femení que desenvolupa el seu treball en alts càrrecs d'empreses. Per evitar aquests problemes, s'aporten diverses solucions i mesures que podrien adoptar tant per part de les dones com per les empreses i Administracions. En concret, són dues les mesures exposades: Discriminatòries positives i Conciliació de la vida laboral i personal. A la primera mesura, es comentarà la Llei d'Igualtat (cas de NH Hoteles) i la Llei de Quotes. I en la segona, s'exposen les dificultats que hi ha a les empreses espanyoles.*

## Abstract

*This work aims to identify and bring out the difficulties affecting women workers to access senior management. Despite being in the XXI century, these places are still in a very high percentage, in the hands of men. The Spanish society compared against the world. Assessment surveys the female group that performs its work in senior business is added. To avoid these problems, various solutions and measures to be taken both by women and by companies and administrations are given. Specifically, there are two set measures: positive and Work-life balance Discriminatory. In the first step, the Equality Act (case of NH Hoteles) and the Law on Contributions will be discussed. And in the second, the difficulties in Spanish companies are exposed.*

## Palabras claves / Keywords

Mujeres – Empresa – Altos cargos – Problemas – Soluciones – Sociedad – Medidas – Ley – Conciliación
---



## Sumario

Introducción .....	9
1. Problemas de la mujer en la incorporación al mercado laboral .....	11
1.1 Techo de cristal .....	12
1.2 Techo de cemento .....	13
1.3 Desigualdad y discriminación de género en el ámbito empresarial .....	13
1.4 Estereotipos de la mujer .....	17
1.5 Maternidad .....	19
1.6 Síndrome Maripili .....	23
2. Análisis de la situación en el mundo .....	26
3. Análisis de la situación en España .....	29
3.1 Resultado Encuesta HS .....	34
4. Posibles soluciones a dichos problemas .....	36
4.1 Medidas de discriminación positiva .....	44
4.1.1 Ley de Igualdad y Caso NH Hoteles .....	45
4.1.2 Ley de cuotas .....	55
4.2 Medidas de conciliación laboral y personal .....	58
4.2.1 Conciliación en las empresas españolas .....	64
Conclusiones .....	66
Bibliografía .....	68
Anexo I: Entrevista .....	79
Anexo II: Conferencia .....	83
Anexo III: Encuestas .....	84

## Índice de gráficos y tablas

Gráfico 1. Presencia de mujeres en los Consejos de Administración .....	31
Gráfico 2. Porcentaje de mujeres en los distintos sectores.....	32
Gráfico 3. Existencia de problemas para la mujer en el mercado laboral. ....	34
Gráfico 4. Problemas de la mujer en el mercado laboral. ....	34
Gráfico 5. Soluciones a los problemas. ....	35
Gráfico 6. Cuánto afecta la reforma laboral a la mujer.....	35
Gráfico 7. Validez de la Ley de Igualdad .....	35
Gráfico 8. Conocer si ha servido de algo la Ley de Igualdad .....	35
Gráfico 9. Validez de la Ley de Cuotas .....	36
Gráfico 10. Dificultades en buscar trabajo.....	36
Gráfico 11. Utilidad de las medidas discriminatorias positivas.....	36
Gráfico 12. Ayuda del mercado laboral. ....	36
Tabla 1. Tasa de fecundidad en mujeres españolas.....	21
Tabla 2. La presencia de las mujeres en las empresas españolas cotizadas. ....	50



## Introducción

En la actualidad, percibimos un entorno muy machista y patriarcal con una mentalidad y cultura arraigadas en los estereotipos del pasado. Una sociedad donde el hombre predomina porque tiene la fuerza y el poder del mandato y donde las mujeres viven en un segundo plano en el mercado laboral, tanto en las empresas como en las Administraciones públicas.

La mujer también forma parte de la sociedad y tiene el mismo derecho a ocupar los mismos cargos que los hombres, pero se encuentran fuera de los espacios de decisión. Esto es debido, a la implantación de un modelo masculino de liderazgo. Es por ello, que los estereotipos y la discriminación de género predominan en el entorno de las mujeres.

Es precisamente de esto de lo que se hablará en este trabajo. Por este motivo, se analizarán determinados problemas que tienen las mujeres directivas en la actualidad. Los principales problemas que encuentran las mujeres directivas en el mercado laboral son: techo de cristal, techo de cemento, desigualdad y discriminación de género, estereotipos de la mujer, maternidad y Síndrome de Maripili.

Paralelamente, para conocer el panorama actual del colectivo femenino frente a la sociedad, se analizarán dos escenarios. Uno de ellos, se basará en el estudio de la situación mundial y el otro, de forma más específica, será a nivel español. En relación a éste último, se efectuarán una serie de encuestas a mujeres que están en cargos directivos empresariales para conocer sus opiniones. Con el fin de solucionar los problemas que sufren las mujeres directivas, se indican una serie de medidas y soluciones a aplicar, que ayudaría a evitar esas desigualdades existentes a día de hoy.

Las medidas que se tratarán son: Discriminatorias positivas, en las que se hablará de la Ley de Igualdad y la Ley de cuotas, y las de Conciliación laboral y personal, haciendo incapié en algunas empresas españolas que han implantado parte de estas medidas (Novartis, Ford, Repsol y Nestlé).

Las soluciones que se proponen, van en la dirección de valorar a las personas por sus capacidades, formación, experiencia y afán de superación, y no por su condición

de sexo o incluso, procedencia. Además, se está demostrando que cuando se incorporan las mujeres a la Alta Dirección de las empresas, aportan nuevas formas de entender la gestión y realización del negocio.

A pesar de estar en el siglo XXI, tener una legislación bastante progresiva para ayudar a la incorporación de la mujer al mundo laboral en igualdad de condiciones, la realidad es que siguen existiendo grandes diferencias entre hombres y mujeres.

Estas desigualdades són de varios tipos, desde salariales hasta promocionales, pasando por discriminaciones, acosos machistas, entre otros.

Las mujeres són aproximadamente el 50% de la población, si no se consigue incorporar este porcentaje al mundo laboral, la sociedad estaría perdiendo la oportunidad de conseguir una mayor igualdad y por consiguiente, más justa.

De esta manera, dando las mismas oportunidades se aprovecharía y rentabilizaría la visión global que la mujer puede aportar a la vida social y económica. Y por tanto, caminar hacia una sociedad más equilibrada.

## 1. Problemas de la mujer en la incorporación al mercado laboral

La mujer a la hora de incorporarse al mercado laboral lo hace años tarde y eso conlleva una desigualdad en muchos aspectos. Hace falta que su posición se valore más. Se ha de mantener la igualdad de oportunidades de la misma forma que se hace con los hombres.

Algunos aspectos que determinan la situación de la mujer directiva en el mercado son: la edad, el estado civil y el nivel de estudios. En la actualidad, los altos porcentajes de universitarios son mujeres. Tienen un nivel de formación muy alto y la mayoría se incorporan al mercado laboral entre los 20 y 24 años, pero el descenso se inicia de los 30 a los 34 años. Esto es debido, a que en estas edades las mujeres cambian de estado civil (matrimonio y nacimiento de los hijos). En esta edad, la mujer directiva pasa a ser madre y eso implica una serie de responsabilidades y cambios en sus vidas.

En el transcurso de la vida laboral, la mujer en general y la directiva especialmente, se encuentra con muchos problemas. Uno de ellos, es la discriminación de género y se detecta por la desigualdad de salario, posición profesional en las empresas y las dificultades de conciliar vida laboral y familiar.

En el ámbito empresarial, el poder aún está unido al hombre. A nivel mundial, el porcentaje de mujeres con cargos en los Consejos de Administración, representan tan sólo el 19% y en cargos directivos el 24%. Esto se debe ha una cultura empresarial arcaica en la que se sigue manteniendo la mentalidad de que la labor de la mujer está en el hogar.

Es más, si se las mujeres se plantean ascender para llegar a altos cargos han de convivir con desigualdades, actitudes discriminatorias e incluso, situaciones de acoso sexual. Como menciona Ana Bujaldón, presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (Fedede): “las mujeres sienten soledad y el sentimiento de no pertenecer al grupo”<sup>1</sup>. Esto hace que

---

<sup>1</sup> SAHUQUILLO R., M. “Un muro de corbatas ante la mujer directiva”. *El País*. [Barcelona] (11 Abril 2012) [En línea] [[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079\\_033078.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html)] [Consulta: 15 Junio 2013]

muchas de ellas se pongan impedimentos para avanzar en su carrera profesional, hablamos de los problemas del “techo de cristal” y el “techo de cemento”.

En relación a la discriminación de género se ve reflejada en la desigualdad salarial. Las mujeres tienen un salario muy inferior al de los hombres. Incluso, las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad o de alta dirección, sus complementos e incentivos por consecución de objetivos son menores. Es más, donde hay mayor presencia de mujeres es en los sectores peor pagados.

Seguidamente, expondremos los principales problemas que tienen las mujeres para llegar a altos cargos directivos, éstos son: techo de cristal, techo de cemento, desigualdad y discriminación de género (en este apartado hablaremos también del acoso sexual), estereotipos de la mujer, maternidad y Síndrome de Maripili.

### *1.1 Techo de cristal*

Cuando analizamos la baja representación femenina en los altos cargos nos encontramos el argumento del “techo de cristal”. Este concepto aparece en 1986. Es un conjunto de normas que no están por escrito pero que están presentes en la cultura empresarial. Son barreras invisibles por las que se ven expuestas mujeres con alta cualificación. Es un techo que limita las carreras profesionales impidiendo que las mujeres lleguen a altos cargos empresariales, y aumenta la limitación a medida que las mujeres se acercan a puestos de responsabilidad.

Muchas mujeres no llegan a puestos de poder con capacidad de decisión en el mercado laboral, pero hay otras que sí han podido acceder a una profesión con estatus y reconocimiento social. El problema es que en un momento concreto de su carrera profesional se estancan. Esto provoca que se obstaculice, limite y se marque un tope en el desarrollo profesional de las mujeres.

Un ejemplo es el caso de Teresa D., directiva de una empresa financiera. Ella expone que en el momento en que le nombraron directiva, la gente comentaba que si era “la cuota” o incluso que si era por relaciones personales. En ningún momento nadie pensó que fuera por su formación y personalidad, ella cita: “Solo se me propone cuando es imprescindible. Parece que por ser mujer tengas ciertas limitaciones.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> SAHUQUILLO R., M. “Un muro de corbatas ante la mujer directiva”. *El País*. [Barcelona] (11 Abril 2012) [En línea] [[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079\\_033078.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html)] [Consulta: 15 Junio 2013]

## *1.2 Techo de cemento*

Se define como, el techo que se auto-imponen las mujeres que deciden no promocionarse por el coste que requiere a nivel personal y familiar desempeñar un puesto de alta dirección. No son leyes ni códigos que implantan, sino limitaciones que cortan la carrera profesional por prejuicios empresariales, estereotipos sobre sus capacidades o su disponibilidad.

Como Nuria Chinchilla cita: "(...) nos autoimponemos nosotras mismas en empresas rígidas, cortoplacistas y mecanicistas que trabajan con personas como si fueran máquinas (...)"<sup>3</sup>. Esto implica, que las mujeres rechacen cualquier tipo de promoción previniendo las dificultades que se pueden encontrar. No sólo en el caso de poder compaginar vida laboral y personal, sino también lo que supone: un coste de tiempo y de calidad de vida. Las funciones directivas comportan largas jornadas laborales sin consideración por parte del empresario por la conciliación. Ésta es la causa principal por la que las mujeres directivas siguen siendo una minoría. Ocurre porque la cultura de la dirección plantea reuniones a última hora de la tarde o incluso, reuniones imprevistas o horarios de trabajo excesivos. Por eso, muchas directivas abandonan la empresa para reorientar su vida profesional creando ellas mismas sus propias empresas y estableciéndose como autónomas.

El techo de cemento es un problema mayor al anterior ya que, las mujeres anteponen su vida personal a la laboral, sobre todo cuando hay hijos de por medio. La causa de ello es el miedo a no poder conciliar ambas.

## *1.3 Desigualdad y discriminación de género en el ámbito empresarial*

El mercado laboral sigue siendo desigual en derechos y salarios. Existe un alto porcentaje de hombres en los altos cargos, a diferencia de las mujeres que desempeñan cargos medios o bajos por dificultad de acceso a cargos superiores. Además, la sociedad está influenciada por los hábitos y costumbres y no es fácil cambiar el papel que realiza la mujer. Siguen predominando los estereotipos machistas, por eso, es necesario que la sociedad cambie de mentalidad en relación a los valores sociales.

---

<sup>3</sup> TVE. "Mujeres en primera línea". (25 Julio 2009) [En línea] [<http://www.rtve.es/alacarta/videos/informe-semanal/informe-semanal-mujeres-primera-linea/551046/>] [Consulta: 16 Julio 2013]

Existen diferencias importantes en: tipo de contrato, salario, igualdad de trabajo y responsabilidad (sobre todo en altos cargos). En la gran mayoría de ocasiones, la mujer percibe la mitad del salario que recibe el hombre realizando el mismo trabajo y con la misma responsabilidad. Incluso, se le exige más rendimiento y productividad a la mujer.

Las políticas de igualdad de oportunidades no han sido del todo eficaces en el acceso de las mujeres a la toma de decisiones y de poder. Para llegar a esa igualdad, hay que reproducir el modelo social masculino.

Para modificar esta situación, debe existir un cambio en las estructuras de poder para que las mujeres puedan ser incorporadas en cargos de alta dirección. Es decir, se tiene que incluir la forma de pensar, de ver y de hacer de las mujeres.

En el ámbito de la discriminación, según la *Convenció sobre l'Eliminació de totes les formes de Discriminació contra la Dona*, CEDAW, define la discriminación en contra de las mujeres como:

Cualquier distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tiene por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento o ejercicio para la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en la esfera política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.<sup>4</sup>

Las mujeres, en muchas ocasiones, afrontan comentarios sexistas y machistas. Por eso se dice que los avances en igualdad están obstaculizados. Existe un machismo que actúa de forma subconsciente, estimando que los altos cargos están más considerados para los hombres por el tipo de carácter. Un carácter de liderazgo y competitividad, poniendo en duda las cualidades de la mujer. De hecho, los directores de grandes empresas eligen a hombres para su plantilla porque consideran que la mujer no puede soportar la presión y el estrés que requieren estos puestos laborales. Se justifican diciendo que, son más sensibles y que en algún momento de su vida laboral pueden quedarse en estado. Este hecho, da pie a la existencia de factores que causan discriminación de género:

*Socio-familiares:* Son actitudes que toma la sociedad, como por ejemplo la subordinación de la mujer al hombre en el mundo familiar y social. Si la mujer trabaja fuera del hogar es para suplir la fuerza de trabajo del hombre. Como la mujer dedica el 80% a la carga familiar, no puede asistir a programas de formación y por tanto, no puede reciclarse.

---

<sup>4</sup> International Women's Rights Action Watch (IWRAP) [s.d] (Febrero 2013) [<http://www.iwraw-ap.org/PFCedawEspanyol/dediscriminación.htm>] [Consulta: 20 Julio 2013]

*Culturales:* Años atrás, la mujer recibía educación y aprendizaje para las actividades del hogar. Por eso, la participación de las mujeres en el trabajo español era y sigue siendo baja. Esto ha repercutido en que la participación en los puestos de responsabilidad también sean bajos.

*Económicos:* Cuando la mujer participa en el mercado de trabajo influye en los ciclos económicos. La mujer, aparece en periodos de expansión en los que se incrementa la demanda de trabajo.

Como consecuencia de la existencia de estos factores, las mujeres adoptan aptitudes de: resignación (se adquiere de forma inconsciente para evitar posibles conflictos), confusión (las mujeres discriminadas no se atreven a quejarse y eso hace que se anulen sus facultades), conciliación forzosa (actitud en la que las mujeres intentan ser amables y conciliadoras para evitar cualquier conflicto con el discriminador), venganza (se sienten estafadas y toman represalias creando un ambiente que repercute en el trabajo) y división (separación en el equipo de trabajo). Esto induce a la pérdida de capacidad de producción y del bienestar y por consiguiente, del descenso del producto interior bruto (PIB), según la Fundación BBVA.<sup>5</sup>

La entrada de la mujer al mercado laboral pone de manifiesto varias desigualdades: las mujeres se unen en categorías de empleo bajas (caracterizadas tradicionalmente como labores femeninas), cobran salarios inferiores aunque sea la misma labor y suelen tener contratos temporales.

Según la Comisión Europea sobre Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, hay dos tipos de discriminación. La discriminación directa, sucede cuando una trabajadora cobra menos por hacer la misma labor que un hombre. Y la indirecta, que tiene una serie de causas: Infravaloración del trabajo (misma labor pero con menor retribución), segregación del mercado laboral (sector hombres y sector mujeres), posición inferior en el desarrollo de los puestos de alta responsabilidad, estereotipos y conciliación.

---

<sup>5</sup> NOTARIO VILLAR, A. *Mujer y mercado laboral en España: cuatro estudios sobre la discriminación salarial y la segregación laboral*. 1ª ed. Fundación BBVA, 2010. ISBN 84-96515-94-9

¿Afecta la crisis a la desigualdad de las mujeres?

En el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>6</sup>, alude que la crisis en las economías avanzadas ha afectado más a las mujeres que a los hombres porque se han visto afectados sectores como la salud y la educación, donde la participación de la mujer es mayor.

Michelle Bachelet, Directora Ejecutiva de la Organización de Naciones Unidas (ONU), una de las personas que ha contribuido en el informe declaró:

Si bien las mujeres contribuyen a la economía y a la productividad en todo el mundo, siguen enfrentando muchos obstáculos que les impiden realizar su pleno potencial económico. Esto no solo inhibe a las mujeres, además frena el rendimiento económico y el crecimiento.<sup>7</sup>

Asimismo, el estudio elaborado por CCOO<sup>8</sup>, demuestra que entre los años 2008 y 2010 la brecha salarial entre ambos sexos aumentó de 5.292 a 5.745 euros. Esto representa un 8,5%. El motivo fue la crisis que aumentó la desigualdad salarial media entre ambos sexos. Como dice Carmen Bravo Sueskun, responsable de la Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO, se explica por diferentes variables pero sobre todo por la desigualdad salarial. Esto significa que, para que una mujer logre la misma retribución salarial anual (con las mismas condiciones) que el hombre, tiene que trabajar 62 días más. ¿Por qué? Por varios factores: jornada laboral, tipo de contrato, ocupación laboral, sector de actividad, componentes salariales y la variación de la discriminación salarial por razón de género. Así pues, el salario de las mujeres a tiempo parcial tendría que aumentar un 8% para asemejarse al de los hombres. Y a tiempo completo, debería crecer en un 14%.

Existe otro tema que afecta mayoritariamente a las mujeres: el acoso sexual. La mujer es la principal víctima en el mercado laboral dada su situación de sometimiento jerárquico e inestabilidad laboral. Las más afectadas suelen ser mujeres jóvenes con ingresos reducidos y con una educación no profesional.

---

<sup>6</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Informe *Global Employment trends for Women*. [En línea] [[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/documents/publication/wcms\\_195447.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf)] [Consulta: 5 Agosto 2013]

<sup>7</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO "Desigualdad de género en el mercado laboral: Dos pasos hacia delante, uno hacia atrás." (11 Diciembre 2012) [En línea] [s.l.] [[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_195455/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_195455/lang--es/index.htm)] [Consulta: 5 Agosto 2013]

<sup>8</sup> CONFEDERACIÓN SINDICAL DE COMISIONES OBRERAS (CCOO). "Crisis y discriminación salarial de género." [En línea] [s.l.] [[http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub85343\\_Crisis\\_y\\_discriminacion\\_salarial\\_de\\_genero.pdf](http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub85343_Crisis_y_discriminacion_salarial_de_genero.pdf)] [Consulta: 5 Agosto 2013]



Las mujeres, se encuentran en situaciones donde la violencia es el instrumento de poder en el acoso de género. Además de tener un entorno laboral sexista, se producen actos discriminatorios contra las mujeres, entre ellos, el acoso psicológico o moral. De ello, hace muestra la quinta encuesta del Eurofound<sup>9</sup>, en la que se analiza el acoso sexual. En España, las mujeres han sido objeto de discriminación en el trabajo en un 4,8% a diferencia de los hombres con un 4,3%. Y un 1,3% de las mujeres en el último año han sido sometidas a violencia física.

Las consecuencias que conlleva este tipo de acoso, afecta negativamente a la trabajadora y al proceso de producción. Esto provoca absentismo, bajas por enfermedad, menor productividad debido al descenso de la cantidad y calidad del trabajo y menor motivación. A la vez, aparecen síntomas de estrés (ansiedad, depresión, desesperación, impotencia, ira, infravaloración, baja autoestima, etc.). Dichas consecuencias pueden verse afectadas en las personas de su entorno (testigos o personas que conocen el problema).

#### *1.4 Estereotipos de la mujer*

Atributos personales con los que se relaciona a un grupo. Se usan para valorar las conductas de las personas. Provocan en el desarrollo profesional de la mujer, una rigidez que da paso a la discriminación de género.

Los directivos no tienen un trato por igual con las mujeres que con los hombres. La razón de esta discriminación es que los directivos creen que la mujer está más pendiente de las cosas personales que del propio trabajo, este es un ejemplo de estereotipo. Se han remarcado tanto los estereotipo de género, que al parecer se considera a la mujer como inadecuada para puestos de responsabilidad. Este es el problema, percibir a la mujer como responsable del hogar. Además, la mayoría de las personas dan por hecho estos estereotipos de género sin dejar el beneficio de la duda, es decir, la información positiva que surja de una mujer en su labor profesional es considerada “enchufe” o factor suerte.

En el ámbito de los procesos selectivos y evaluativos que deben pasar tanto hombres como mujeres, cualquier comentario que llame la atención sobre un estereotipo femenino (embarazo, depresión, denuncia por acoso, etc.) va en contra de las candidatas. Por este motivo, muchas mujeres se involucran en el entorno masculino para ascender a altos cargos laborales. Algo que está ocurriendo, según Chinchilla:

---

<sup>9</sup> EUROFOUND. “*Quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo*”. [s.l.] [En línea] Eurofound, 2010. <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074.htm>> [Consulta: 20 Agosto 2013]

La escasa representación femenina en los consejos y puestos de dirección puede jugar en contra. Una sola mujer es invisible y no puede ser demasiado diferente porque el sistema la expulsa. Así que tienden a mimetizar comportamientos para poder llegar.<sup>10</sup>

Puesto que, los empresarios juzgan el trabajo de las mujeres por la incapacidad de afrontar su tiempo y energía en su propia labor, las excluyen de los sistemas de información internos de la empresa, evitando su evolución profesional. Por consiguiente, las mujeres no tienen las mismas oportunidades para ejercer empleos de mayor responsabilidad.

Muchos hombres atribuyen el éxito profesional a sus cualidades como buen directivo y siguen manteniendo que las mujeres son demasiado emocionales (sensibles, tiernas), poco luchadoras (débiles, abnegadas), poco adaptadas, con pocas iniciativas y poca implicación en la empresa (dóciles, pasivas, apacibles, recatadas, etc.). A diferencia de los hombres que son racionales, rudos, fuertes, interesados, rebeldes, violentos, expresivos, infieles, activos, irresponsables, independientes, entre otros.

Como menciona la Sociedad de Personalidad y Psicología Social (SPSP) en Nueva Orleans, los estereotipos de género existen desde la infancia y son un problema para la evolución de las aspiraciones sociales y laborales de las mujeres.

Bernadette Park, de la Universidad de Colorado, cree que las mujeres han conseguido muchos avances en el mundo laboral pero aún existen altos porcentajes de mujeres que abandonan sus carreras o buscan empleos de menor prestigio.

Es más, los estereotipos puntualizan que la mamá ideal es aquella mujer que se dedica a los hijos y al hogar y que no puede compaginar la labor doméstica con la profesional. En cambio, el papá ideal, es aquel que tiene éxito en el ámbito profesional.

Mientras predomine el estereotipo de: el líder es el hombre, las mujeres perderán credibilidad y la posibilidad de ser aceptadas como tales, aunque su eficacia y comportamiento se asemeje a las pautas masculinas.

---

<sup>10</sup> SAHUQUILLO R., M. "Un muro de corbatas ante la mujer directiva". *El País*. [Barcelona] (11 Abril 2012) [En línea] [\[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079\\_033078.html\]](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html) [Consulta: 15 Junio 2013]

### *1.5 Maternidad*

La maternidad puede llegar a ser un condicionante que puede afectar a la ascensión de la carrera profesional de la mujer ocasionando una frenada en su desarrollo y evolución. Aunque también hay quién lo considera algo positivo, porque vuelven al puesto de trabajo y han tenido que reciclarse para estar actualizadas de lo ocurrido en los meses anteriores y por tanto, lo consideran como una motivación y un esfuerzo que han realizado tras el embarazo. También se considera una desventaja porque son meses en los que las mujeres han estado apartadas del mercado laboral. Pero sin duda, es una oportunidad para aportar los valores de ser madre como: capacidades de sacrificio, negociación, resistencia y comprensión, entre otros.

En muchas ocasiones, según los manuales leídos y encuestas realizadas, la incorporación al mercado laboral de la mujer con hijos es complejo. En este caso, la mujer ya tiene cargas familiares (impuestas por su sexo y rol tradicional) y cómo dice M<sup>a</sup> de los Ángeles Durán, se encuentran con la “eterna jornada de la mujer”. Se le llama así, porque cuando termina de trabajar en el mercado laboral sigue su tarea en el hogar – en gran parte de los casos –. En otras, la pareja presta su ayuda en las tareas del hogar y por lo tanto, se reparten. De esta forma, no todo lo hace la mujer sino que es trabajo en equipo. Sino fuera así, estas cargas familiares provocarían el estancamiento del desarrollo profesional de ellas, e incluso, dar paso a la discriminación por maternidad.

A esto, van ligados los problemas de conciliación familiar y laboral. Para ello, los agentes sociales e instituciones públicas y privadas deberían favorecer de algún modo que mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades y tiempos libres. Esto hay que reivindicarlo en las empresas, pero por el momento, lo que nos encontramos son unas penalizaciones laborales por maternidad que llaman la atención. Esto es debido, a que en la mayoría de hogares siguen predominando los estereotipos de género y la mentalidad arcaica.

En este trabajo, se consideran los dos puntos de vista. Por una parte, que la maternidad no tiene porqué afectar a la carrera profesional de la mujer puesto que, es una mejora para ella debido al hecho de poderse reciclar y así volver al trabajo con más fuerza y motivación. Y por otra, es un problema de discriminación de género que afecta en un alto porcentaje. En este caso, conociendo que existen las

dos visiones, se ha considerado en base a la información y los resultados obtenidos, que sí es un problema la maternidad y por eso se justifica a continuación.

Suelen estar supeditadas a ciertas interrupciones en su carrera profesional y en este caso, uno de ellos es el proceso reproductivo. Las estadísticas aluden que la edad media para tener el primer hijo son los 31 años, momento en el que el desarrollo profesional de la mujer y el periodo de fertilidad es más alto. Esto supone un menor ingreso de retribución, que en muchas ocasiones se resuelve en el abandono del mercado laboral, ya que de partida, los salarios medios de las mujeres son un 30% inferiores al de los hombres.

Considerando la maternidad como otra de las discriminaciones que se argumenta en este trabajo, el empresario respalda su argumentación con que las bajas por maternidad salen caras. En España, la noticia del embarazo en el puesto de trabajo se considera un problema para la empresa porque es un coste económico que tienen que asumir por empleada embarazada. Según el Centro Internacional de Familia y Trabajo del IESE *Business School*<sup>11</sup>, cita que los empresarios consideran mejor pagar la multa por despedir a la mujer embarazada que mantenerla en su puesto de trabajo. Por tanto, nos coloca entre los países con mayor discriminación laboral hacia las mujeres.

Sin embargo, esta problemática no se sustenta porque el Estado recompensa la contratación de mujeres embarazadas con medidas de coste cero. La empresa podrá realizar un contrato por interinidad para cubrir la vacante asumiendo el Estado los gastos de seguridad social durante el tiempo de baja, por lo que el empresario no paga ningún salario al empleado/a. Además, contemplan deducciones por gastos de las empresas en las guarderías.

No es de extrañar que exista una disminución de la natalidad debido a que cada vez más, aumenta el número de mujeres que viven solas o en pareja sin hijos. O incluso, mujeres que atrasan su maternidad. En la Tabla 1, se aprecia un descenso en 2011 a diferencia de años anteriores donde el índice de fecundidad era superior. Entre los 32 y 34 años es cuando la tasa más aumenta.

---

<sup>11</sup> Nuria Chinchilla. Directora del Centro Internacional de Familia y Trabajo del IESE Business School.

**Tabla 1. Tasa de fecundidad en mujeres españolas.**

	2011	2010	2009
29 años	76,78	77,36	80,05
30 años	87,57	90,5	91,29
31 años	97,84	97,44	100,53
32 años	102,53	103,61	103,43
33 años	103,39	102,8	103,1
34 años	100,05	99,7	99,42
35 años	92,44	90,68	88,75
36 años	80,16	78,37	76,72
37 años	65,52	62,62	62,8
38 años	51,01	49,12	47,98
39 años	38,67	37,74	35,22
40 años	27,74	25,79	23,11

**Fuente: Institut Nacional d'Estadística.2013. <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do><sup>12</sup>**

Durante el 2012, hubo un total de 452 consultas relacionadas con la maternidad. Como dice Mercedes Rosas, la responsable de la Secretaría de la Mujer, las mujeres se encuentran numerosos problemas en las organizaciones a la hora de pedir reducción de jornada, concreciones horarias o acumulación de lactancia. Las empresas, ante la reducción de jornada, hacen uso de ciertos argumentos para no concederlas. Entre ellos, la disminución de la actividad y el abandono del puesto de trabajo. Uno de los informes<sup>13</sup> declara que las mujeres embarazadas no pueden ser despedidas, por este motivo, los empresarios, en el momento en que son informados de que la mujer está en estado, anulan el contrato en el mismo momento. Las excusas en cuanto a los contratos eventuales es que ha finalizado y, en el caso de los contratos indefinidos lo alegan a causas económicas. Finalmente, en el caso de querer regresar al mercado laboral, la dificultad está en la reincorporación. Para ello, se tiene que hacer un reciclaje laboral para ponerse al día.

Otro tipo de discriminación, es el acoso psicológico o *mobbing* que existe hacia la mujer trabajadora y que persiste en la actualidad. En el Informe de la Fundación Madrina, definen el concepto como:

La violencia o acoso que sufre la mujer por el hecho de ser madre, especialmente en su entorno laboral, si bien la mujer sufre violencia o efectos negativos y colaterales igualmente en el entorno personal y familiar, incluso social y administrativo.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Tabla 1. Tasa de Fecundidad en mujeres españolas. *INE* [En línea] [<http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do>] [Consulta: 17 Julio 2013]

<sup>13</sup> Informe elaborado por la Secretaría de la Mujer de CCOO de Málaga sobre las consultas recibidas durante el año 2012.

<sup>14</sup> FUNDACIÓN MADRINA. "Mobbing Maternal Laboral". [s.l.] (2010). [En línea] [<http://www.hazteoir.org/sites/default/files/upload/Fundación%20Madrina-INFORMEMobbing%202011.pdf>] [Consulta: 20 Agosto 2013]

En este sentido y motivado por la situación actual, en España se ve incrementado este problema. Lo que hace que sea más preocupante la exclusión laboral y social. Las consecuencias son: la pérdida de empleo, escasez de medios económicos, problemas para afrontar pagos y posible desestructuración familiar.

Se pueden encontrar casos de planteamientos por algún empresario, tales como: "Tu embarazo da mala imagen para la empresa", "No quiero sentar un precedente con tu baja maternal", "Entendemos tu problema, no te preocupes, te ayudamos a no continuar con tu embarazo", "Si continuas sabes que estás despedida", etc.

Los datos en España son de un 55% en PYMES, un 9% en la empresa pública y un 20% en grandes empresas y multinacionales.

Por lo general, la duración de la baja por maternidad para las madres es de 16 semanas, se alarga dos semanas adicionales por cada niño y dos semanas más, si el hijo tiene discapacidad. Durante la baja por maternidad, la mujer cobra el 100% de la base reguladora, no su sueldo habitual y, para cobrar la prestación, debes estar afiliado y dado de alta en la Seguridad Social, tener un período de cotización de 180 días dentro de los siete años anteriores a la fecha del parto y 360 días cotizados a lo largo de la vida laboral. El principal problema: muchas mujeres quieren trabajar pero sin dejar de lado las necesidades de cuidar a sus hijos y creen que ello no es una esclavitud, sino un derecho femenino, esto es lo que afirma María del Mar Jiménez, una de las autoras de "Una nueva Maternidad".

En definitiva, en la sociedad actual se está perdiendo el papel de la mujer excluyéndola del mercado laboral. Las mujeres jóvenes y con estudios tienen mayor posibilidad de entrar al mercado puesto que están solteras o no tienen ninguna responsabilidad, en cambio, las mujeres más mayores tienen una gran dificultad, la tasa de paro es mucho mayor y las responsabilidades van en aumento. Ante esto, la mujer es rechazada por el entorno laboral, es discriminada por su maternidad, está expuesta al *mobbing maternal* e incluso, en ocasiones, le es anulado el contrato en el momento en que el empresario se entera de su situación. Todo esto acarrea que la mujer no pueda desarrollar su carrera profesional, que tenga cargas familiares al respecto y una baja retribución.

Esto se resume en: un 51% de las mujeres renuncian a la maternidad y ocho de cada diez mujeres ni se plantean el segundo hijo. Cerca de un 52% de mujeres no consiguen acceder al mercado laboral por estar embarazadas. Y, el *mobbing maternal* obliga a muchas profesionales a renunciar a su maternidad y embarazo por miedo a perder su empleo.

## 1.6 Síndrome Maripili

*No seas maripili* era la frase que mencionaba Carmen García Ribas, directora del I Congreso Internacional de Liderazgo Femenino celebrado el 16 de Septiembre de 2009 en Barcelona. Cuando veía en las mujeres de su entorno actitudes de inferioridad, abandono, coquetería, etc. acuñó la expresión para aquellas actitudes inconscientes, perjudiciales, que tienen las mujeres directivas como consecuencia del miedo a no ser queridas. Esto repercute en la mujer como enfermedad mental y física y escasez económica.

La definición que aporta García Ribas es:

Maripili es una mujer de cualquier edad que quiere agradar a todo el mundo, que lucha para ser buena en cada uno de los papeles que le ha tocado ejercer durante su vida, aunque esto implique un desgaste extremo tanto físico como psíquico, y que se desmorona cuando recibe un mensaje de rechazo o de censura.<sup>15</sup>

Este problema se aplica en la cultura actual, en la que se mitifica el perfeccionismo y la estética y dónde predomina la masculinidad. En esta cultura, los seres humanos son tratados como objetos, causando personalidades como la autoexigencia y la preocupación por cumplir las metas y objetivos que se marcan. Además, existen familias que quieren que sus miembros de su entorno sean perfectos. Las personas que son educadas en esta perfección les causa este hecho, estrés y desgaste emocional. A medio o largo plazo, provoca que estas personas se vuelvan inseguras y con baja autoestima. La mujer lo sufre en mayor medida.

El síndrome de acción-sumisión es una forma de vida de muchas mujeres directivas. Por un lado son activas, creativas, innovadoras y entusiastas (Acción) y, por otro, retraídas, sumisas, contenidas y dóciles (Sumisión). Esto instiga a un desgaste emocional que provoca la pérdida de la salud, talento y poder. Para evitar esto, se debe reconocer y evitar la sumisión y liberar la creatividad, innovación y el entusiasmo que dará paso a la cultura femenina. Esa es la clave para el talento femenino.

Este síndrome lo padecen mujeres que viven en un modelo de sumisión que implica aceptar que uno mismo es un objeto. El origen es el miedo de las mujeres directivas a no complacer las expectativas del entorno e implica situaciones de injusticia y/o violencia. El síndrome se identifica con personas que no dan a conocer su estado de ánimo negativo, son muy cerradas, ayudan al resto de personas para evadirse de sí mismos y no toman decisiones. La intención es gustar a las personas y ocultar que

---

<sup>15</sup> GARRIDO, C. "El <<Síndrome Maripili>>, la enfermedad de la profesional española". ABC. [Madrid] (Actualizado 28 Agosto 2009) [En línea] [<http://www.abc.es/20090824/sociedad/-como-dejar-maripili-200908241432.html>] [Consulta: 20 Junio 2013]

los deseos del resto están por encima de los suyos. Para evitarlo, deben desarrollar la inteligencia emocional y la propia autoestima. La inteligencia emocional sirve para manejar las emociones, controlar el impulso, enojo, celos, culpa, tolerar las presiones, mejorar las relaciones laborales y desarrollar habilidades sociales. Y para desarrollar la autoestima es necesario tener confianza en uno mismo, marcarse metas alcanzables, aprender a decir no y saber poner límites.

Elsa Álvarez<sup>16</sup>, menciona que el Síndrome de Maripili es un problema psicológico que se basa en el miedo a no ser queridas y ha no ser capaces de cumplir las expectativas que les envuelven. Por lo que terminan en una sumisión total.

Las mujeres viven según los estereotipos por miedo al rechazo y al fracaso. Los responsables son los medios de comunicación puesto que son los que dan más pie a su existencia. Para deshacerse de estos estereotipos, primero se han de identificar y luego, apartarte. Otro de los síntomas es la perpetua insignificancia. La mujer, aunque realice bien su trabajo, no se lo hacen saber porque para el empresario no tiene importancia. Así, evitan elogios o reconocimientos.

La dieta emocional, es un síntoma que consiste en que la mujer detecte que se siente amada. Para ello, los estereotipos marcan en la mujer cómo debe ser y qué deben hacer para ser queridas. Sino cumplen con ellos, son excluidas de la sociedad.

Según García Ribas, la sumisión se encuentra en la cultura y se conoce como feminidad, es una actitud que sufre la mujer. Las mujeres con talento, habilidades y cualidades que no sienten poder, buscan la aceptación y el querer del resto. Por eso, superponen el querer al talento.

El miedo se divide en dos: miedo al rechazo y miedo al fracaso. Ambos son los que rigen la vida de las personas en la sociedad. De entre ellos, el miedo al rechazo va dirigido a la mujer (frena su éxito por temor) y el miedo al fracaso al hombre. Este último, va en relación con las expectativas de éxito. El ser humano se impone una serie de objetivos o metas y cuando no las consigue, se dice que ha fracasado. El miedo a no ser querida va relacionado con el miedo al cuerpo. El cuerpo también es parte de la mujer y cuando existen complejos sobre el físico conlleva tener desconfianza sobre uno mismo. Con la voz ocurre lo mismo. Si se tiene miedo, la voz se desquebraja, provocando un nudo en la garganta. Si se quiere tener el poder, hay que demostrarlo con voz firme y directa. Ésta es la forma de tener autoridad.

---

<sup>16</sup> ELSA E.ÁLVAREZ: Directora del Instituto de Psicología Argentino, Especialista en el Síndrome de Maripili y Especialista en Análisis Transaccional y Nuevas Ciencias de la Conducta Transpersnales. [<http://actualidad.loquenosabias.com/tengan-cuidado-con-el-sindrome-de-maripili>] [Consulta: 25 Junio 2013]



Como dice García Ribas, “Muchas mujeres tienen miedo inconscientemente al éxito. Identifican éxito profesional con fracaso personal”<sup>17</sup>. Piensan así porque consideran que las mujeres que tienen éxito profesional no lo tienen en lo personal. Incluso, creen que si no tienen un hombre en sus vidas, todo el éxito que se pueda tener no tiene sentido si no tienen con quién compartirlo.

En el ámbito laboral se percata fácilmente. Son mujeres amables, buenas compañeras y no ascienden por miedo. Pero cuando acceden a puestos de liderazgo se vuelven permisivas y les cuesta poner limitaciones. Esto las convierte en líderes poco eficaces puesto que, permiten conductas inadecuadas y no se plantean puestos de alta dirección porque los consideran incompatibles con la conciliación.

Las consecuencias de esto, como explica García Ribas, es el miedo a no ser aceptadas por lo que, perjudica su trayectoria profesional. De forma inconsciente, “lanzan mensajes no verbales de insuficiencia, de infantilismo y de necesidad de protección”<sup>18</sup>. De este modo, la mujer crea un “círculo perverso” del que no puede salir, y sus miedos le someten a los estereotipos masculinos. Por consiguiente, no consigue tener éxitos.

La solución para controlar el miedo y conseguir una actitud serena para transmitir confianza al resto, es el carisma.

En la actualidad, debido a la carga social y cultural de nuestra sociedad, muchas mujeres sufren estos síntomas. Marta Morón<sup>19</sup>, menciona que cada mujer se pone su propio techo de cristal, sobre todo, en el sentido de abandonar la profesión para dedicarse al cuidado de los hijos.

En definitiva, el modelo laboral es masculino y el miedo de las mujeres a no gustar y a ser rechazada impide liderar su trayectoria profesional. Esto acarrea, según el estudio “La pérdida de talento femenino en el sector privado en Cataluña” de la Cámara de Comercio de Barcelona, la pérdida del talento femenino y un quebranto de unos mil millones de euros al año, sólo en Barcelona.

El liderazgo femenino trata de ser capaz de demostrar la propia individualidad, en todos los ámbitos. Sin embargo, la falta de mujeres líderes en diferentes sectores y

---

<sup>17</sup> GARCÍA RIBAS, C. *El Síndrome de Maripili. El miedo de las mujeres a no ser queridas*. 1ª ed. Madrid. La esfera de los libros, 2007. ISBN 84-973-4535-4

<sup>18</sup> GARRIDO, C. “El <<Síndrome Maripili>>, la enfermedad de la profesional española”. ABC. [Madrid] (Actualizado 28 Agosto 2009) [En línea] [<http://www.abc.es/20090824/sociedad/-como-dejar-maripili-200908241432.html>] [Consulta: 20 Junio 2013]

<sup>19</sup> MARTA MORÓN: Directora de MujerLider y Coaching para Mujeres con Responsabilidades Profesionales. Es especialista en Liderazgo femenino. [<http://siendomadres.com/2012/11/el-liderazgo-femenino-frente-al-sindrome-de-maripili/>] [Consulta: 25 Junio 2013]

niveles profesionales, está relacionado con la falta de actitud por parte de las mujeres y la cultura profesional predominante.

Finalmente, el techo de cristal existe y se sujeta por la aceptación que tienen las Maripilis del modelo existencial (modelo masculino).

En cambio, las mujeres que aprovechan sus fortalezas femeninas en el ámbito empresarial son capaces de alcanzar altas metas profesionales. Esto queda demostrado, en el momento que se convierte en empresaria, es realmente cuando se siente realizada.

## **2. Análisis de la situación en el mundo**

En este apartado, se hará un análisis de la situación mundial y de algunos datos referentes al entorno europeo. También, se detallará el porcentaje de mujeres de los diferentes países que están situadas en altos cargos. Y se comparará PIB per cápita, PIB real, población, tasa de paro, tasa de empleo, tasa de inflación y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Polonia con España.

La participación de las mujeres en el mercado laboral es grande y va en aumento en comparación a años anteriores. Pero aún así, el porcentaje de mujeres que consiguen altos cargos sigue siendo muy bajo.

Según el *International Business Report*<sup>20</sup>, el porcentaje mundial de mujeres que ocupan cargos directivos es del 24%. El número de empresas que cuentan con una mujer como Consejera Delegada es del 14%. Y, sólo ocupan el 19% en los Consejos de Administración.

Los sectores en que más mujeres hay, suelen ser para cargos de recursos humanos y dirección financiera.

Dicho informe menciona el porcentaje de directivas en base a la media mundial (24%). Norteamérica 21%, América Latina 23%, Rusia 31%, Países Bálticos 40%, Europa 25%, China 51%, Japón 7%, India 19%, Turquía 30%, Asia 32%, Australia 22%, Nueva Zelanda 28% y Sudáfrica 28%.

A nivel mundial, el 24% son mujeres que están en puestos de alta dirección.

---

<sup>20</sup> GRANT THORNTON INTERNATIONAL BUSINESS REPORT. "Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España". [s.l.] (s.f, 2013) [En línea] [<http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>] [Consulta: 15 Agosto 2013]

En España, aumenta el porcentaje de empresas que no cuentan con ninguna mujer en su equipo directivo (37%). La media en la eurozona es del 35%.

En cambio, China y Polonia el porcentaje de mujeres en estos cargos tiene tendencia a aumentar. Pero, no ocurre lo mismo con los Emiratos Árabes o Japón cuyo porcentaje decrece.

Teniendo en cuenta que, los 36 países simbolizan el 81% del PIB mundial, las economías emergentes muestran unas tasas superiores de incorporación femenina en altos puestos directivos. Es el caso de Filipinas, Rusia y Tailandia.

Para realizar el análisis más a fondo, se comparará a España, 21% de cargos directivos en empresas de tamaño medio-grande, con Polonia, que es el país que encabeza la lista del ranking, con 51% de mujeres en cargos directivos.

Polonia es uno de los países que consigue superar la media mundial de mujeres que forman parte de los altos cargos empresariales con diferencia. España se encuentra por debajo de la media mundial pero aún así, supera a otros países como Irlanda, Estados Unidos, India, Argentina, Suiza, Holanda, Emiratos Árabes y Japón.

Antes de comparar España con Polonia, se detallarán el PIB per cápita, PIB real y la población que tiene cada uno. Polonia, tiene un PIB per cápita del 67% a diferencia de España con un 96%. Ninguno de los dos países sobrepasa la media europea del 100% pero, España se acerca más. En relación al PIB real, Polonia tiene un 1,3% con perspectivas en 2014 de aumentar el doble. En cambio, España tiene -1,3% con perspectivas de mejora en 0,5% para el año próximo.

Ambos PIB's se obtienen en base a la población activa. En Polonia, la población es de 38.533.299 personas, pero le supera España con 46.704.308 personas.

Seguidamente, se analiza la tasa de paro, tasa de empleo, tasa de inflación e IPC.

La tasa de paro, es un indicador que sirve para demostrar la situación que vive el paro en Europa. Concretamente, el país que se encuentra en la mejor situación sería Polonia con un 10,20%, a diferencia de España con un 26,70%. De hecho, si la analizamos por sexos, a Polonia la tasa de paro le afecta más a las mujeres que a los hombres (10,00% hombres y 11,40% mujeres). En España, ocurre lo mismo pero se aprecia una mayor diferencia (25,50% hombres y 27,20% mujeres).

Según datos del Eurostat<sup>21</sup>, del 2012, la tasa de empleo de media de la UE fue del 68,5%. Si se analiza esta tasa, se aprecia en Polonia tienen un 64,7% y en España un 59,3%. Ambos países están por debajo de la media.

En cuanto a la tasa de inflación, la media en la UE es del 2,6%, en cambio, para Polonia es del 3,7% y para España un 2,4%. Esto significa que, Polonia supera la tasa media de inflación. En cambio, España no supera la media europea.

En el caso del IPC, si la media europea es de 120,51, en España es del 121'74, en cambio en Polonia es superior (125'6). En este caso, la media es superada por ambos países.

En general, de las mujeres que trabajan en la UE el 32% lo hacen con un contrato de tiempo parcial, a diferencia de los hombres con un 8%. Los motivos por lo que eligen este tipo de jornadas es: el 45% para poder cuidar a menores o cumplir con otras responsabilidades familiares y un 24% es por no encontrar empleo a tiempo completo. En la UE el 22% de los hombres entre 15 y 24 años tiene un contrato a tiempo parcial, en el caso de las mujeres este porcentaje asciende al 37%. También, la diferencia salario/hora entre sexos es del 16,4 %.

Las diferencias salariales medias entre hombres y mujeres en España está entorno al 25%.

Como se ha visto anteriormente, la situación mundial en cuanto a porcentajes y cifras relacionadas con las mujeres en la actualidad no es muy buena. Si hacemos un breve resumen y consideramos los indicadores utilizados anteriormente, nos daremos cuenta de que si comparamos España y Polonia, Polonia es el país con mayor porcentaje de mujeres en sus puestos directivos. Es el que mayor PIB real tiene. A la vez, es el que menor tasa de paro tiene, por tanto consigue tener una tasa de empleo superior a España. La tasa de inflación también es superior, igual que el IPC. En cambio, España sólo supera a Polonia en Población y por tanto, en PIB per cápita.

Finalmente, la UE se plantea una serie de mejoras en las políticas para promover a las mujeres en los puestos de alta dirección, por eso, la Comisión Europea quiere crear cuotas en los Consejos de Administración. La responsable, Viviane Reding,

---

<sup>21</sup> EUROSTAT. [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>]  
[Consulta: 5 Agosto 2013]

argumenta que “Las empresas con mayor presencia femenina al mando tienen mejores resultados; las mujeres significan negocio.”<sup>22</sup>

### 3. Análisis de la situación en España

Con respecto a los datos de la sociedad española, se analizará la situación actual y se hablará del estado de la actividad y la ocupación, contratación, tasa de paro, tasa de desempleo, etc. y el motivo por el cuál las mujeres no consiguen situarse en los altos cargos directivos. Para ello, desarrollamos este análisis en base a diferentes informes obtenidos, datos del Instituto Nacional de Estadística y el ranking del Ibx 35 para detectar cuál es la situación de la mujer en el mercado español. Finalmente, se hará una breve conclusión de los datos obtenidos y se desarrollará la nueva reforma laboral para conocer que ventajas o desventajas ha aportado en el mercado laboral.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), las mujeres están presentes en un 29% en las empresas, un 36% en la Cámara de los diputados y un 35% en el profesorado universitario. Existen diferencias salariales y de ocupación por motivo de género y sólo se supera la ocupación en el sector servicios, según menciona el INE<sup>23</sup>.

En los contratos a tiempo parcial el porcentaje de mujeres es del 78,1% y normalmente, de duración determinada. La mayoría de los ocupados a jornada completa y con contratación indefinida son hombres con un 65,4%. En el caso de los contratos temporales se realizan más para las mujeres (8,20%) que para los hombres (6,90%). En cambio, los contratos indefinidos los obtienen los hombres con un 93,10%, y la mujer con un 91,80%. Y las tasas de paro son más elevadas en las mujeres (27,61%) que en los hombres (26,78%).

Según el Panel de Hogares de la UE, la distribución de porcentaje de los hogares según sexo es el siguiente: con menores ingresos, de hasta 397 euros al mes, se sitúan en un 8,2% los hogares dependientes de una mujer y con un 1,7% los hogares dependientes de un hombre.

---

<sup>22</sup> MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. “Herramienta de apoyo nº 4: Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad”. [s.l] [s.a] [En línea] [<http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Herramienta-de-Apoyo-n4-Presencia-de-mujeres-en-puestos-de-responsabilidad.pdf>] [Consulta: 20 Agosto 2013]

<sup>23</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Población Ocupada según sector económico*. 2012. [En línea] [[http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308\\_mnu&file=inebase&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&L=0)] [Consulta: 2 Agosto 2013]

Según el Informe, *World of Work Report 2013: Repairing the economic and social fabric*<sup>24</sup>, el cual analiza la situación española, determina que la población activa se sitúa en 22,8 millones de personas en el 2013.

En el informe del Instituto Internacional de estudios laborales<sup>25</sup>, el primer trimestre de 2013 explica que el empleo disminuye en 322 mil personas. Además, la tasa de desempleo es aún mayor para éste, un 27,1%. Esto conlleva alcanzar cifras récord. Las personas más afectadas son los jóvenes (57,2%) y los inmigrantes (39,1%).

¿Por qué son tan pocas las mujeres que llegan a puestos directivos en las empresas?

Teniendo en cuenta los datos del Instituto de la Mujer, el porcentaje total de directivos de las empresas que componen el IBEX 35 es mayor que el de las mujeres.

En el Manual<sup>26</sup> de 2013, del total de consejeros que componen las empresas del IBEX 35 únicamente 64 son mujeres, esto representa el 12,75%. La media europea de empresas cotizadas es del 13,7%. En consideración con el ranking del IBEX 35, las nuevas entradas en el selectivo de Dia y Viscofan contribuyen a aumentar el peso de la mujer en los Consejos. Además, FCC y Caixabank son las empresas con más mujeres (cinco consejeras) en sus órganos de poder. Acciona y REE tienen cuatro consejeras y Abengoa, Banco Popular, Iberdrola e Indra presentan cada una, tres consejeras.

La media de mujeres por Consejo en las empresas del IBEX 35 es de 1,88 frente al promedio general de 14 miembros, según indica el Informe de “El Peso de la Mujer en los Consejos del Ibex 35”.

Las consejeras independientes son las que más destacan, con un total de 42 consejeras, que representan un 65,52%. Acciona y REE tienen respectivamente, cuatro consejeras independientes y de la categoría de consejera dominical tienen 15, constituyendo un 23,43%. Y por último, un 6,25% son consejeras ejecutivas. El

---

<sup>24</sup> INTERNATIONAL INSTITUTE FOR LABOUR STUDIES. “World of Work Report 2013: Repairing the economic and social fabric.” (Switzerland) [En línea] [[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms\\_214476.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_214476.pdf)] [Consulta: 10 Agosto 2013]

<sup>25</sup> INSTITUTO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS LABORALES. “Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2013: Resumen de España.” [s.l.] [s.a] [En línea] [[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_214485.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms_214485.pdf)] [Consulta: 5 Agosto 2013]

<sup>26</sup> CENTRO INTERNACIONAL TRABAJO Y FAMILIA. “El Peso de la Mujer en los Consejos del Ibex 35”. (s.d) [En línea] [<http://www.inforpress.es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Peso-mujeres-consejos-ibex-35.pdf>] [Consulta: 7 Agosto 2013]

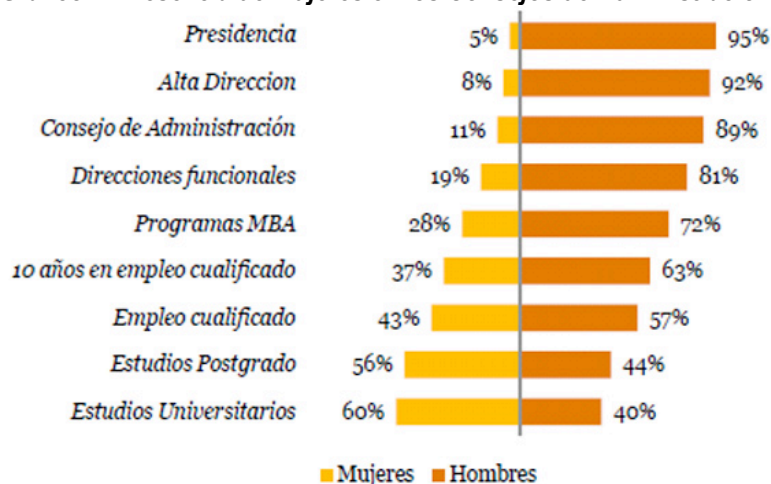
área con mayor porcentaje de mujeres es el de economía y empresa, seguido del de derecho, ciencias y políticas.

En el I Estudio de Mujeres Directivas en España de Schober PDM Iberia, muestra diferentes factores que influyen en la presencia de las mujeres directivas en las organizaciones españolas. Un factor es el tamaño de la empresa, si más grande es menos representación de mujeres existe en los cargos de responsabilidad. Otro factor es el perfil del cargo de responsabilidad, la representación de las mujeres destaca principalmente en el departamento de educación y sanidad. El sector y la actividad de las empresas es otro elemento, los sectores que presentan mayores cuotas de representación de la mujer directiva son el de sanidad, enseñanza y publicidad. Y por último, la ubicación geográfica de la empresa, las mujeres están más representadas en las grandes ciudades.

Además, este estudio menciona que las comunidades de Madrid y Cataluña son las que mayor porcentaje de mujeres ostentan en cargos de responsabilidad.

En relación a lo mencionado en el párrafo anterior, vemos en el Gráfico 1 lo siguiente:

**Gráfico 1. Presencia de mujeres en los Consejos de Administración**



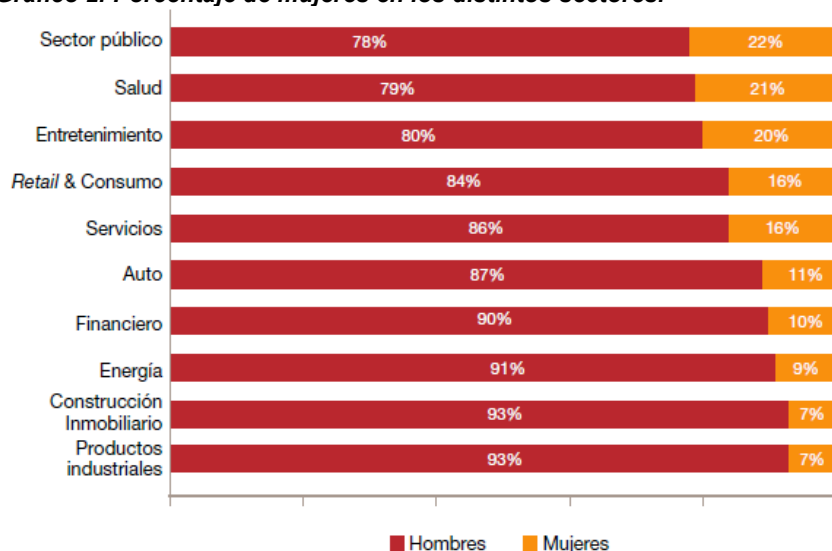
**Fuente: Informe PwC. La Mujer directiva en España. 2012.**  
[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/\\$FILE/La\\_mujer\\_directiva\\_en\\_España.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/$FILE/La_mujer_directiva_en_España.pdf)<sup>27</sup>

En dicha gráfica se aprecia que cuando se accede al mercado laboral, la formación de la mujer está por encima de la del hombre. Pero a medida que avanzamos en el

<sup>27</sup> Gráfico 1. Presencia de mujeres en los Consejos de Administración. Informe PwC La Mujer directiva en España. 2012. [En línea]  
[\[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/\\$FILE/La\\_mujer\\_directiva\\_en\\_España.pdf\]](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/$FILE/La_mujer_directiva_en_España.pdf) [Consulta: 15 Agosto 2013]

empleo, este gráfico demuestra que la posición de la mujer decae fuertemente pasando del empleo cualificado que representa un 43% en la mujer hasta llegar al Consejo de Administración que únicamente representa el 11%. En Alta dirección representaría un 8% y en presidencia un 5%.

**Gráfico 2. Porcentaje de mujeres en los distintos sectores.**



**Fuente: Informe PwC La Mujer directiva en España. 2012.**

[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/\\$FILE/La\\_mujer\\_directiva\\_en\\_España.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/$FILE/La_mujer_directiva_en_España.pdf)<sup>28</sup>

En el Gráfico 2, en el cual aparecen los diferentes sectores del mercado laboral español, especifica el porcentaje de hombres y mujeres que ocupan en cada sector. En 2012, la mayoría de sectores son representados por hombres con un alto porcentaje. La mujer queda en un segundo plano puesto que, no lidera ningún sector. Pero aún así, teniendo en cuenta este gráfico, se puede considerar que la mujer tiene un mayor porcentaje de presencia en el sector público, salud y entretenimiento.

Hoy en día, la situación del mercado laboral en España en relación a la mujer no va, progresando. No sólo ganan menos, sino que, han perdido porcentaje en los cargos directivos respecto a los hombres. La escuela de negocios EADA, dice que en cinco años la presencia de mujeres directivas ha disminuido a la mitad. En la actualidad, representan un 10'3%, en cargos directivos, un 28'9% en cargos intermedios y un 46'4% con respecto al empleo total. Al parecer, las diferencias también aparecen con la crisis. El Eurobarómetro sobre "mujeres y desigualdades de género en el

<sup>28</sup> Gráfico 2. Porcentaje de mujeres en los distintos sectores. *Informe PwC La Mujer directiva en España. 2012.* [En línea] [\[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/\\$FILE/La\\_mujer\\_directiva\\_en\\_España.pdf\]](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/$FILE/La_mujer_directiva_en_España.pdf) [Consulta: 15 Agosto 2013]



contexto de la crisis económica”, muestra que España se ha visto afectada por la crisis lo que conlleva que exista, aún más, desigualdad salarial entre sexos.

El impacto de la crisis económica en los hogares es muy importante. En el primer trimestre de 2013, 1,45 millones de personas viven en hogares sin ingresos laborales. Del primer trimestre de 2012 al 2013, el empleo público ha disminuido un 8,3% a diferencia del empleo privado que lo hace en un 4,8%.

En definitiva, el principal problema de las mujeres es la equidad de género en el ámbito laboral, puesto que la desigualdad de oportunidades, de salario y la poca flexibilidad impiden el desarrollo profesional de la mujer.

La situación de las mujeres en el mundo laboral ha ido progresando a lo largo de los años a mejor. Pero hay muchas cosas que faltan por mejorar puesto que, la falta de apoyo social y la situación económica hacen que aún existan grandes diferencias entre ambos sexos.

De hecho, las emprendedoras siguen encontrándose problemas a la hora de crear sus propios negocios. Problemas de financiación y conciliación de la vida laboral y personal. Además, las mujeres españolas ocupan puestos en sectores públicos y de salud que son concretamente los ámbitos en que predominan los recortes. Así, se registra mayor pérdida de empleo en el sexo femenino y la situación se vuelve insostenible, hasta llegar a situaciones de precariedad y discriminación laboral.

La mayoría de las empresas españolas (un 63%) se opone al establecimiento de cuotas obligatorias de presencia femenina en los Consejos de Administración y solo un 5% de las mujeres tiene planes concretos para promover a las mujeres en los altos cargos directivos. La UE calcula que a este ritmo se tardarían más de 40 años en alcanzar el equilibrio de sexos en los Consejos de Administración.

Finalmente, la nueva reforma laboral ha afectado a la mujer de forma positiva y negativa. En positivo, se ha conseguido el derecho al permiso de lactancia hasta que el menor cumpla los nueve meses, la reducción de jornada para el trabajador con niños menores de ocho años o con discapacidad, disfrutar de 18 meses vacacionales que no se han podido realizar por el parto o lactancia, convenios colectivos para los criterios sobre los horarios para disfrutar de la reducción de jornada, entre otros. Pero en negativo, la Reforma Laboral tampoco es que haya ayudado a superar estos obstáculos que sufre la mujer. Esta reforma, que fue convalidada el 8 de Marzo en el Congreso, tiene diversas medidas que son discriminatorias para la mujer y que desvincula las medidas de igualdad en el

empleo entre hombres y mujeres, según menciona Carmen Bravo, secretaria confederal de la Mujer de CCOO. Estas medidas provocan falta de igualdad de oportunidades como son: la flexibilidad de las condiciones laborales, la creación de contratos temporales sin derecho a indemnización para empresas con plantillas inferiores a 50 personas (en las que muchas mujeres están ubicadas) y la eliminación de la deducción por maternidad, entre otras. Además, sindicatos y políticos consideran que la nueva reforma laboral contradice los derechos de las mujeres y acarrea problemas como la expulsión del mercado. Se considera que esta reforma laboral no es equitativa, ni eficaz y además discrimina a las mujeres.

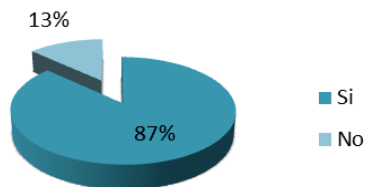
Por lo tanto, lo único que se ha conseguido ha sido aumentar el desempleo, desigualdad y exclusión social. Es decir, se ha obtenido todo lo contrario aquello que se quería erradicar. Es más, la contratación parcial en crisis económica y recesión ha afectado de forma directa al colectivo femenino.

Muchas medidas como: la eliminación de categorías profesionales, la liberación de horarios laborales o el contrato a tiempo parcial hacen de esta reforma una discriminación directa hacia la mujer. El efecto es un empeoramiento de las condiciones de vida y trabajo de las mujeres ante la crisis económica, la destrucción del empleo y el empeoramiento de los derechos y de la igualdad.

### 3.1 Resultado Encuesta HS

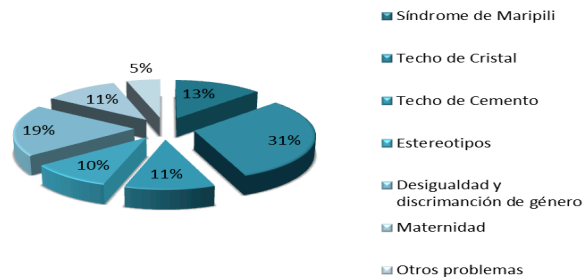
A continuación, se expone un análisis estadístico en relación con las 30 encuestas realizadas a mujeres directivas empresarias de diferentes sectores. Tras las respuestas obtenidas, se detallan las opiniones.

**Gráfico 3. Existencia de problemas para la mujer en el mercado laboral.**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Gráfico 4. Problemas de la mujer en el mercado laboral.**

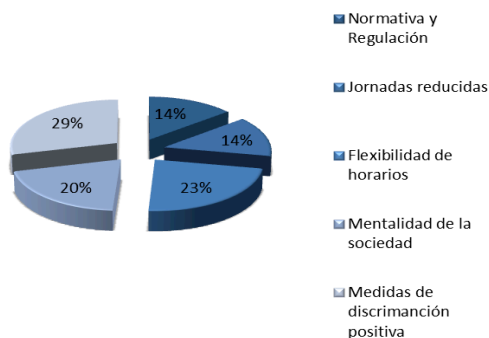


**Fuente: Elaboración propia.**

El 87% de las mujeres encuestadas (Gráfico 3), consideran que sí existen problemas en la actualidad para llegar a altos cargos directivos. Y creen que es debido a la gran

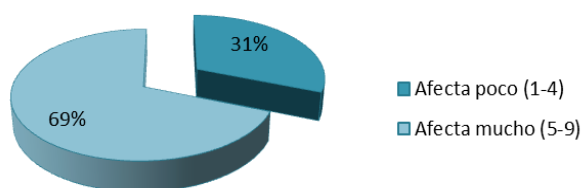
responsabilidad que tienen seguido de, la falta de conciliación entre vida profesional y personal y la poca representatividad paritaria entre sexos. Además, como podemos ver en el Gráfico 4, el 31% de ellas, creen que el problema que más afecta es el techo de cristal aunque, también afecte en un alto porcentaje la desigualdad y discriminación de género (19%) y el Síndrome de Maripili (13%). Las soluciones (Gráfico 5) más aportadas son las medidas discriminatorias positivas (29%), la flexibilidad de horarios (23%) y el cambio de mentalidad de la sociedad (20%). Es más, el 69% (Gráfica 6) opinan que la reforma laboral ha afectado mucho a la mujer.

**Gráfico 5. Soluciones a los problemas.**



**Fuente: Elaboración propia.**

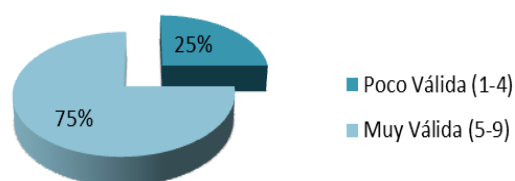
**Gráfico 6. Cuánto afecta la reforma laboral a la mujer.**



**Fuente: Elaboración propia.**

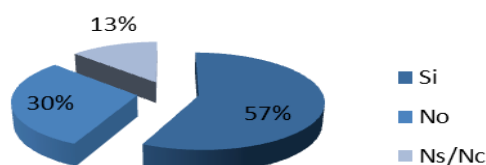
En relación a la Ley de Igualdad, un 75% confía en que ha sido muy válida y que, sí ha servido para allanar el camino de la mujer (57%). Aunque muchas de ellas creen que aún queda camino por recorrer.

**Gráfico 7. Validez de la Ley de Igualdad.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 8. Conocer si ha servido de algo la Ley de Igualdad.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Además, el 78% opina que la Ley de Cuotas ha sido muy válida y que sin ella no se hubiera conseguido nada. El 67% menciona que sí ha tenido dificultades a la hora de buscar trabajo por el hecho de ser mujer y la mayoría coinciden con el problema: discriminación de género y maternidad.

**Gráfico 9. Validez de la Ley de Cuotas**



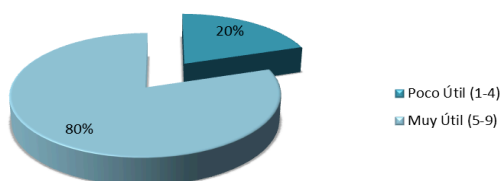
**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 10. Dificultades en buscar trabajo.**



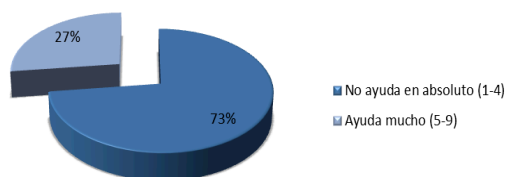
**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 11. Utilidad de las medidas discriminatorias positivas.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 12. Ayuda del mercado laboral.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Finalmente, el 80% están convencidas de que las medidas de discriminación positiva son muy útiles para ayudar a la mujer. El motivo es que el 73% manifiesta que el mercado no ayuda en absoluto a la incorporación de la mujer en el mercado laboral. Por este motivo, según las mujeres directivas encuestadas, las medidas que usarían para mejorar la inclusión de la mujer en el mercado laboral sería la flexibilidad horaria, la mejora en conciliación, permitir a las mujeres que tengan oportunidades de ocupar los altos cargos y realizar un cambio de creencias y mentalidad en la sociedad.

#### **4. Posibles soluciones a dichos problemas**

Para eliminar estos problemas que afectan a las mujeres directivas en el mercado laboral, se especifican a continuación, una serie de medidas y soluciones. Seguidamente, se exponen las soluciones al techo de cristal, techo de cemento, desigualdad y discriminación de género, estereotipos, maternidad y Síndrome de Maripili.

El techo de cristal es uno de los problemas y como todo problema, tiene una solución. En relación a la persona que lo sufre, primero debe aceptar el problema que tiene, una vez comprende lo que le ocurre, dentro de la empresa debe expresar cuál es su situación para darla a conocer. Después, será la organización la que determine una medida resolutoria sobre lo ocurrido en el trabajo. Y, seguidamente, se ha de comprometer tanto la empresa como la persona afectada ha identificar y

analizar la situación y los peligros que existen. Finalmente, determinarán una estrategia o acción para intervenir y eliminar el problema. Para conseguirlo, hay que informar y sensibilizar a los trabajadores de la existencia de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito personal y laboral. Para evitar estas situaciones, se recomienda buscar a profesionales que se dediquen al departamento de recursos humanos para mantener una igualdad a la hora de elegir el personal. A su vez, determinar políticas de personal para hacer más fácil la conciliación e integración de las personas dentro de la empresa. También, es una buena solución establecer sistemas de evaluación para conocer el rendimiento de la empresa y de los trabajadores. Así, poder bonificar a los empleados y no establecer ninguna diferencia en las ofertas de empleo. De esta manera, el empresario se centra en las competencias de cada trabajador/a. Y sobre todo, establecer discriminaciones positivas en el caso de ver alguna posible situación o conducta errónea.

Por este motivo, la empresa debe promover la escucha y aceptar las diferencias de género en relación a la toma de decisiones, implantar un cambio en el modelo para que se tenga en cuenta a las mujeres y éstas puedan aportar su visión y opinión, informar y sensibilizar a los hombres de los estereotipos y desigualdades existentes, buscar la paridad en los órganos de gestión e incluir a las mujeres en los órganos de representación. De esta forma, existiría equidad de género.

Otra gran solución, es el denominado *empowerment* es un proceso que aumenta la fortaleza de la persona a nivel anímico, político, social o económico para empujar a cambios positivos en situaciones diarias. El *empowerment*, genera un beneficio en las propias capacidades de las personas que sufren el problema del techo de cristal. De esta forma, se ayuda a motivar y aprovechar los recursos de las personas menos favorecidas proporcionando que éstas puedan aportar sus ideas, conocimientos y experiencias. Para ello, hay que cambiar la estructura y la mentalidad de la empresa a nivel jerárquico para que todo trabajador se sienta importante dentro de la organización. Para conseguirlo, hay que compartir la información para que todo el mundo esté informado de todo, crear autonomía de forma que los trabajadores puedan tomar sus propias decisiones comentándolas previamente con el superior y fomentar las relaciones jerárquicas como equipos de trabajo autodirigidos. Hay que ver a las personas en su globalidad no simplemente evaluarlas por su currículum.

En relación a lo anterior, hay que aprender de los errores cometidos y entenderlos como algo positivo para mejorar, saber cómo actuar ante diversas situaciones:

comunicación de la información, respeto jerárquico, rechazo hacia ofertas de terceros y búsqueda de alianzas para conseguir intereses comunes. También hay que considerar, que los cambios muchas veces son positivos e imprescindibles. Para eso, hay que conseguir un compromiso entre los que mandan y los que están implicados. (Por ejemplo: cambios en la empresa para contratar a más mujeres y comprender que ellas también pueden llegar a altos cargos directivos empresariales).

En el caso del techo de cemento ya es más complicado, el principal problema ya no es externo si no interno. Es la propia mujer la que cree que no podrá aspirar a más. Si la empresa proporciona su apoyo moral, la visión personal que tiene la mujer, se elimina. La solución a ello, son las medidas de conciliación que trataremos más adelante. Por el momento, podemos decir que existen modelos de organización que se responsabilizan de la existencia de la familia. Es decir, que intentan dentro de la organización hacer todo lo posible para mejorar las condiciones de los trabajadores teniendo en cuenta que tienen familia que atender y responsabilidades que cumplir fuera del trabajo. Así, la mujer se deshace -en cierta medida- de esa problemática que le impide desarrollar su carrera profesional.

El problema de la desigualdad y la discriminación de género es un grave, amplio y complejo problema. Es un hecho que ocurre en el trabajo y en la sociedad en general. Las dificultades que se encuentran las mujeres en el mercado laboral, siguen siendo superiores a las dificultades que puedan tener los hombres. Para solventarlo, hay que mantener un equilibrio en el que los hombres y las mujeres tengan las mismas oportunidades, los derechos de las mujeres sean respetados, y cada cual pueda elegir el rol que más le guste.

Antes de hablar sobre los cambios que han de realizarse en la sociedad, hay que centrarse en los ámbitos más básicos: la educación y la familia. Son temas que afectan de primera mano y con los que se convive diariamente. En el ámbito educativo, es en el que se desenvuelven las personas y adquieren formación. Por este motivo, los profesores no han de maltratar ni física ni psicológicamente a los alumnos, implantar en el colegio la igualdad entre hombres y mujeres, analizar si en las aulas existen estereotipos sexistas y eliminar las actitudes que demuestren alguna intención de este tipo. Sobre todo, es muy importante realizar grupos de aulas con equilibrio equitativo. En cuanto al ámbito familiar, hay que evitar las conductas violentas -ya sea mediante la televisión, videojuegos, películas, etc.-,

solucionar todo tipo de problemas que existan dentro de la familia, distribuir las actividades del hogar de forma equitativa y evitar la discriminación entre hijos.

En el ámbito del mercado laboral, hay que tomar una serie de medidas para evitar esta situación discriminativa. El problema en la actualidad, recae a la hora de realizar entrevistas de trabajo. Se centran más en el género que en las cualidades profesionales. Para mejorar esta problemática, a continuación se desarrollan una serie de soluciones.

Como ya sabemos, el Estado tiene como obligación promover el derecho de la igualdad de oportunidades y para ello, debe crear políticas sociales, estrategias, programas o proyectos para aplicar este derecho.

En este caso, se desarrollarán soluciones para obtener igualdad de oportunidades y de remuneración. Para conseguirlo, primero se debe cambiar la ideología de la sociedad puesto que, la mentalidad actual sigue siendo la misma de hace 50 años, como menciona Anna Mercadé. Seguidamente, fomentar una serie de medidas para minimizar esta problemática. Estas medidas son: aportar formación profesional, centros de asistencia a la familia en relación a la maternidad y centros de colocación y orientación laboral. En relación a la igualdad de salario, hay que eliminar los abusos hacia la mujer (en muchas ocasiones realizan el mismo trabajo que los hombres y su salario no es el mismo por ser del sexo opuesto). Para ello, se tendrían que aplicar métodos de evaluación objetiva para saber cuál es el valor laboral que aplica cada trabajador dentro de la empresa.

Para eliminar la discriminación de género, en primer lugar se debe hacer uso de un lenguaje neutro sin despectivos. Cada persona tiene sus habilidades y capacidades para realizar las funciones que se le mandan sin tener en cuenta el tipo de género que es. Por eso, en los procesos de selección hay que ser objetivo y conocer las cualidades profesionales de la persona que entrevistamos. Toda persona, tiene una validez para ejercer una determinada función dentro de la empresa. Otra forma sería no colocar a las mujeres en funciones determinadas por razón de sexo, es decir, las funciones que existen en la empresa las tiene que hacer aquella persona que esté capacitada sin ser el género el que determine el trabajo. Ha de ser posible para todo trabajador/a, tenga los mismos derechos y posibilidades. Si se quiere conseguir, es necesario realizar sistemas de valoración con criterios comunes para ambos sexos. Sin establecer discriminación alguna. A su vez, hay que revalorizar los puestos de empleo con más presencia de mujeres para conseguir un equilibrio de género y mantener las mismas prioridades para hombres y mujeres.

También, se tiene que eliminar las especificaciones de sexo por categorías profesionales puesto que, toda persona está capacitada para realizar cualquier tarea (salvo excepciones). Así mismo, eliminar la discriminación salarial por realizar trabajos de igual valor que el de los hombres y por consiguiente, prevenir situaciones de acoso sexual como las conductas verbales o físicas. Ya que, es una ofensa al derecho de la libertad, seguridad, salud e integridad de las personas.

Para erradicar este serio problema, hay que empezar desde la infancia. Si se inculca a los hijos, éstos crecerán con valores en los que predomine la igualdad y no la discriminación de género. Puesto que, esta educación pasa de generación en generación, si no se modifica, es muy complicado cambiarla de mayores. Como decía John Maynard Keynes, “la dificultad no reside en comprender nuevas ideas sino en rehuir las viejas (...)”<sup>29</sup>. Y si esto ocurre a nivel individual, también puede ocurrir a nivel social.

Además, existen leyes que prohíben la discriminación de género y aportan soluciones. En este caso, nos referimos a la Ley de Derechos Civiles que impide la discriminación de género, la Ley de Igualdad Salarial que impulsa la igualdad entre hombres y mujeres que tienen las mismas funciones de trabajo en el mismo ámbito laboral y las Políticas de Diversidad e Inclusión que intentan evitar dicho problema promocionando la igualdad entre los sexos.

Durante este año, se da a conocer El Plan Director de la Cooperación Española, 2013-2016; otra medida de prevención en el que uno de los enfoques de esta política para el Desarrollo Humano es el de la Igualdad de género y oportunidades de las mujeres. Incluso, se está barajando la posibilidad de dar continuidad al programa PROGRESS durante el periodo 2013-2020. Además, se mantendrá la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015 la cual está basada por una parte en la Carta de la Mujer<sup>30</sup> y por otra en la Estrategia 2020. Con todo ello, los objetivos globales de esta estrategia son: conseguir incorporar más mujeres en el mercado laboral, determinar medidas específicas para aumentar el número de mujeres en puestos de toma de decisión, aplicar iniciativas para la igualdad salarial en el trabajo y colaborar con todos los estados miembros en la lucha contra la discriminación de la mujer.

---

<sup>29</sup> MORÁN.P, M. “*El papel de la igualdad de género en el cambio a un modelo productivo sostenible*” Instituto de Estudios Fiscales. (2010) [En línea] [\[http://www.asambleamujeresgranada.com/pdfs/papeldelaiigualdad.pdf\]](http://www.asambleamujeresgranada.com/pdfs/papeldelaiigualdad.pdf) [Consulta: 19 Septiembre 2013]

<sup>30</sup> Carta de la Mujer: declaración política para reforzar objetivos de igualdad.



Finalmente, en relación al tema del acoso sexual hacia la mujer, la Comisión Europea dictamina lo siguiente: que el empresario realice una declaración de implicación y compromiso para aportar todas las medidas posibles para que esto no ocurra nunca, defender los derechos de los trabajadores en todos los niveles, determinar claramente cuáles son los comportamientos que son aceptables y los que no lo son y sobre todo, asegurar un entorno respetuoso y digno.

Las medidas que se mencionan a continuación son, todas y cada una de ellas, muy importantes. Estas medidas, intentan erradicar los estereotipos de género que están arraigados en la sociedad y en la cultura. Por eso, hay que implantar la igualdad desde pequeños, que el objetivo de las campañas de publicidad educativas sea eliminar los estereotipos, dar a conocer las estadísticas de las desigualdades, eliminar las discriminaciones salariales, crear más servicios para el cuidado de los niños, implantar la igualdad dentro de las empresas, formar a las mujeres para que sean capaces de asumir responsabilidades y tomar medidas para conseguir mejorar el reparto de las responsabilidades familiares.

También, existen medidas legales específicas. En nuestro país, la legislación española determinó que una medida de regulación sería otorgar una serie de ventajas a las empresas que contratasen más mujeres en aquellos puestos en los que las mujeres tengan poca representatividad (por ejemplo, rebajar los costes de la Seguridad Social). En definitiva, incentivos empresariales para la contratación de mujeres en sectores en que predomina poco el género femenino. Medidas para promover la igualdad en el empleo y conseguir que la mujer llegue a altos cargos directivos empresariales.

La Negociación Colectiva y el Informe en el que se determina la eliminación de los estereotipos de género en la UE, son más medidas resolutorias. Los estereotipos han existido toda la vida y son roles que las personas consideran inmutables. Pero es posible eliminarlos si inculcamos la igualdad entre géneros. Si es así, cada persona tendrá su propia identidad y no estará preestablecida como desigualdad entre hombres y mujeres. Están tan establecidos los estereotipos en la forma de ver y actuar en la sociedad, que es complicado darse cuenta. Para ello, toda persona debe tener su autonomía. La CEDAW obliga a eliminar "todo concepto estereotipado". Pero esto, es un compromiso que necesita del esfuerzo de todos los ciudadanos. Por eso hay que sensibilizar a la población masculina de lo que ocurre y conseguir incorporar y unificar a todas las personas por igual.

Ante la discriminación por maternidad existen varias leyes que amparan esta problemática. Puesto que la mujer se ve afectada y discriminada por ser mujer y estar embarazada, (acto que forma parte de una de las etapas de la vida femenina) existen una serie de normativas que intentan disminuir esta situación.

Muchas empresas siguen teniendo un carácter sexista en la contratación laboral. El Ministerio de Igualdad, contempla un reparto igualitario de las bajas maternales. Es decir, tendrán dieciocho semanas en total de baja maternal-paternal y se considera que, la mejor opción es dividir la totalidad del tiempo entre la pareja, de tal forma que se repartan las semanas de baja. Así, ambas partes pueden disfrutar de la baja para cuidar del bebé sin ser una gran problemática para el empresario. También, existen varias leyes que defienden los derechos de la mujer embarazada: la Ley General de Sanidad de 1986, Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, Ley 39/1999 para la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar de las personas que trabajan, el Real Decreto 1251/2001 por el que se regulan las prestaciones de la Seguridad Social por maternidad y riesgo durante el embarazo y también el Estatuto de los Trabajadores que contempla en diversos artículos los derechos de la mujer embarazada.

Por otra parte, se ha creado un proyecto cofinanciado por el Fondo Social Europeo en el que el objetivo es crear una serie de estrategias para disminuir las barreras que tienen las mujeres de cara al acceso al mercado laboral. Una de las ideas que se les ofrece a las empresas y a las agencias de selección de personal, es realizar descripciones de forma objetiva para centrarse en las habilidades y cualidades de las personas y no en su edad o tipo de género. También, se debe plantear a las empresas que contemplen si en sus plantillas existe equilibrio en todos los aspectos (edad, género, origen, etc.) y si tienen en cuenta la flexibilidad en la gestión del trabajo, los horarios, teletrabajo, etc. Incluso, para la defensa de las mujeres, existen las medidas de discriminación positiva en las que se incluye la Ley de Igualdad entre hombres y mujeres y la Ley de Cuotas. De estas medidas hablaremos en el punto 4.1.

Finalmente, el miedo de la mujer embarazada a perder su puesto de trabajo, puede que esté solventado. Según el Estatuto de los Trabajadores, el despido por causas discriminatorias que estén prohibidas por Constitución o Ley, se considerará nulo el despido. No sólo por causas discriminatorias, sino también, por baja por maternidad, riesgo durante el embarazo o tiempo de lactancia natural, enfermedades causadas

por el embarazo y adopción. Aunque, la empresa siempre puede declarar otros motivos por los cuales despide a la trabajadora.

El 11 de Junio de 2011, se creó el Proyecto de Ley integral 121/000130 para la Igualdad de Trato y la No Discriminación. Se dictaminó la creación de un organismo estatal que agrupara las funciones y los recursos en relación al tema, e incluía sanción si se consideraba necesario. Dicha normativa tenía como objetivos: ampliar los recursos jurídicos de las personas discriminadas, estudio de las causas y sensibilización ciudadana. Teniendo en cuenta que, este Proyecto de Ley estaba prevista su entrada en vigor para 2013, el Congreso decidió no tramitar la Ley de Igualdad de Trato y No Discriminación dado que no tubo el apoyo mayoritario de la representación de la sociedad.

En la actualidad, la directora del Instituto Andaluz de la Mujer (IAM) quiere que el Congreso retome la Ley porque considera que es una necesidad para garantizar los derechos de los ciudadanos. Es más, durante el mes de Julio, el Consejo de Ministros Europeos adoptó soluciones para las minorías nacionales. Una de ellas, era la elaboración del Proyecto de Ley Integral para la Igualdad de Trato y No Discriminación que años atrás se dejó de lado.

En Estados Unidos, a diferencia de España, se implantó La Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la mujer, que tiene como objetivo eliminar todas las formas de discriminación en contra de la mujer. Protege de actos discriminatorios a las trabajadoras que están en estado y se aplica la declaración a todas las empresas que tienen una plantilla superior a 15 trabajadores. La ley prohíbe la discriminación laboral en el embarazo, parto o cualquier clase de discapacidad relacionada. Por esta razón, esta Ley establece que es ilegal discriminar al colectivo femenino puesto que es un grupo social. Pero aún así, si no se hacen cumplir las leyes, esta problemática sigue vigente en curso día a día y como consecuencia de ello persiste la negación de oportunidades de empleo e igualdad de trato.

Ante el Síndrome de Maripili, existen diversas medidas que deben tomar las personas afectadas y personas de su alrededor.

En primer lugar, la persona que sufre este Síndrome debe ser consciente de lo que le ocurre, la carga cultural, estrés, etc. y luego, una vez se es consciente de ello, valorar las capacidades y habilidades propias.

En segundo lugar, la persona que lo padece ha de entender que el problema que sufre tiene solución y que hay personas que le quieren y son éstas las que debe tener en cuenta. No se puede gustar a todo el mundo y eso, ha de ser comprensible. Además, la persona que sufre Síndrome de Maripili ha de razonar que en el mercado laboral los ascensos se obtienen por las capacidades y habilidades que tiene cada persona y no por el cariño de los demás. Así mismo, tiene que tener claro que los demás son tan importantes o igual que uno mismo y ha de eliminar las creencias machistas que la sociedad sostiene reemplazando el modelo masculino competitivo por el modelo femenino colaborativo. En otras palabras, es necesario fomentar la emprendeduría en el país sin miedo al fracaso y arriesgar para conseguir el liderazgo femenino. La mujer es igual de capaz que el hombre para ejercer el liderazgo y para ello ha de demostrar sus capacidades, habilidades, actitudes, deseos, pensamientos y órdenes. La mujer ha de ser fuerte y tener la autoestima alta, así, encontrará su verdadera identidad. Y sobre todo, saber coordinar y liderar a las personas que no es lo mismo que tener poder y realizar un mandato.

Finalmente, a parte de ser uno mismo el que debe interiorizar ciertas ideas o medidas mencionadas, también las personas de su alrededor deben colaborar. Por consiguiente, tienen que entender las inseguridades que sufre dicha persona y proporcionarle amor y protección. Hacerle razonar que todas las personas podemos expresar nuestros sentimientos, ser comprendidos y ayudados (pero no en cualquier situación). Y sobre todo, demostrar que esta persona tiene sus méritos y logros, que por pequeños que sean existen y tienen relevancia puesto que en un futuro esos méritos pueden ser mayores.

#### *4.1 Medidas de discriminación positiva*

Acciones que se realizan para ayudar a ciertos colectivos que les cuesta integrarse en la sociedad. En este caso, ayuda a las mujeres a alcanzar la igualdad en el mercado laboral. Acciones temporales que sirven para corregir momentos que tienen como consecuencia situaciones discriminatorias. Esto permite intentar eliminar las posibles barreras que existan para que la participación de la mujer esté presente.

Según la definición del Comité para la igualdad entre hombres y mujeres del Consejo de Europa se define de la siguiente manera:

Una estrategia destinada a establecer la igualdad de oportunidades por medio de unas medidas temporales que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o de sistemas sociales.<sup>31</sup>

Además en el Artículo 9.2 de la Constitución Española contempla explícitamente que:

(...) corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para la libertad y la igualdad del individuo (...) y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.<sup>32</sup>

Estas medidas son igualitarias, es decir, aunque mejoren la situación de la mujer para conseguir un equilibrio de sexos, no menosprecia la presencia del sexo opuesto. Son medidas temporales, de tiempo determinado en el que una vez se consigue lo propuesto la medida desaparece. Son medidas directas y concretas, se especifica lo que se quiere mejorar y de forma clara y entendible. E incluso, son medidas dinámicas y flexibles, en función del tiempo se van evaluando y modificando para conseguir el objetivo.

En este apartado se habla de dos medidas discriminatorias positivas para la mujer. Se implantaron hace años, una medida a nivel social es la Ley de Igualdad y la otra en el ámbito político, la Ley de Cuotas. Son medidas que se han tomado para mejorar la situación puesto que, no hay forma de erradicar dicha discriminación si no es en base a leyes o normativas legales impuestas. A lo largo del apartado, se analiza cuáles son estas normativas, en qué consisten y si han servido para mejorar la situación de la sociedad.

#### 4.1.1 Ley de Igualdad y Caso NH Hoteles

La Ley Orgánica 3/2007, del 22 de Marzo, de Igualdad efectiva de mujeres y hombres, ha ayudado mucho a prosperar a las mujeres en diferentes ámbitos. Pero, también traerá problemas de gran índole. Las medidas tomadas son de carácter obligatorio en el caso de la igualdad laboral, igualdad de derechos al acceso del empleo público y la lucha contra la discriminación de género.

Esta Ley, mantiene la justicia social y la igualdad de oportunidades además de beneficiar la eficacia de las empresas. Los principios de esta Ley son: derecho al compromiso con toda la ciudadanía (derecho que tiene la mujer a vivir en igualdad

---

<sup>31</sup> VALERA, N. "Dedicado a Cospedal: Sobre cuotas y acciones positivas." *La Marea*. (29 Marzo 2013) [En línea] [<http://www.lamarea.com/2013/03/29/dedicado-a-cospedal-sobre-cuotas-y-acciones-positivas/>] [Consulta: 27 Agosto 2013]

<sup>32</sup> CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA. [En línea] [[http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/79FF2885-8DFA-4348-8450-04610A9267F0/0/constitucion\\_ES.pdf](http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/79FF2885-8DFA-4348-8450-04610A9267F0/0/constitucion_ES.pdf)] [Consulta: 30 Agosto 2013]

de oportunidades en todos los ámbitos), ley necesariamente transversal (abarca un amplio abanico de ámbitos de actuación puesto que afecta a todo lo que la mujer pueda aportar), buscar la conciliación (la mujer dedica un porcentaje mucho más alto que el hombre a las tareas del hogar), entender la negociación colectiva como herramienta imprescindible para la igualdad (los convenios de igualdad de género eran mínimos (1,5%)), permiso de paternidad de 15 días, entre otras medidas. Y también establecer una participación equilibrada, entre el 40% y el 60%, de mujeres y hombres en las listas electorales (principalmente, la Administración Pública y en los Consejos de Administración de las empresas).

Esta Ley sólo afecta a empresas con más de 250 personas de plantilla y la ventaja competitiva se obtiene en el ámbito económico y de la cohesión social, según explica Sara Berbel en su libro *Directivas y empresarias*.<sup>33</sup>

Esta norma introduce la exigencia de respetar la igualdad de trato y de oportunidades, para ello se desarrollarán Planes de Igualdad en todas las empresas. Los objetivos de esta Ley son: medidas y planes de igualdad en las empresas y medidas específicas para prevenir el acoso sexual.

Los planes de igualdad, son un arma principal para conseguir integración, promoción profesional y mejora de las condiciones laborales de las mujeres. Por eso, esta Ley permite completar y clarificar la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral. A la vez que, obliga a respetar la igualdad de trato y oportunidad. Las empresas, deberán tomar medidas para evitar la discriminación laboral.

Estos Planes de Igualdad también tienen una serie de medidas: equiparar los salarios, igualar las promociones, prevenir el acoso y conseguir una buena organización del tiempo de trabajo y también, reducir un 30% el absentismo en las empresas. Implantar estas medidas de igualdad permite que las empresas, organizaciones públicas y la Administración obtengan un mayor aprovechamiento de los recursos humanos de forma eficaz y eficiente. Así, consiguen una mayor productividad: menor absentismo laboral, reducción de la rotación de personal y riesgos psicosociales. Además de, una mejora del funcionamiento en los equipos, mayor motivación en el personal y en la cohesión social. Por estos motivos, se puede decir que esta Ley funciona.

Las empresas establecen estas medidas mediante un agente profesional para la igualdad, formando a la plantilla en función de los Planes de Igualdad, facilitando la formación de directivas y mujeres pre-directivas, implantando programas de igualdad

---

<sup>33</sup> SÁNCHEZ BERBEL, S. *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. 1ª ed. [s.l.] Editorial Aresta, 2013. ISBN 84-939-5978-4

y contribuyendo a mejorar la autoestima y la visualización del rol de la mujer en la empresa.

Las medidas que implanta la Ley son: igualdad en las políticas públicas, igualdad laboral, distribución de jornada, permisos y vacaciones, permisos por maternidad, permiso autónomo por paternidad, permiso por lactancia, excedencia, mejoras en la prestación económica, situación de desempleo, protección frente al acoso sexual e igualdad de trato en el acceso a bienes y servicios.

Pero, también existe otra medida: la obligatoriedad de las empresas a incluir al menos un 40% de mujeres en sus Consejos de Administración hasta 2015.

En relación a lo anterior, se ha implantado la creación de una Red de empresas por la excelencia en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mediante una plataforma virtual y un foro online que permite a las empresas reconocidas con el lema "Igualdad en la Empresa", interactuar y poner en común sus actividades.

Otra medida, es disminuir la brecha salarial entre ambos sexos. Así, obtendrán apoyo económico y técnico para la elaboración voluntaria de planes de igualdad.

Para conseguir una mayor cuota de participación femenina en los Consejos de Administración, se propone a las organizaciones la firma de acuerdos voluntarios para aumentar el número de mujeres en puestos directivos. Ésta es otra medida mencionada en la Ley.

La Ley de Igualdad también contempla la ampliación del permiso de maternidad para casos de parto prematuro y en los que el recién nacido deba permanecer hospitalizado después del parto. Además, se reconoce el permiso de paternidad de 15 días que se ampliará de forma progresiva hasta los cuatro meses en 2013, bonificaciones a trabajadoras autónomas, exenciones a la Seguridad Social y el subsidio de maternidad para las menores de 21 años aunque no hayan cotizado en la seguridad Social. Asimismo, se incluyen medidas para promover la paridad en la dirección de las empresas y evitar la discriminación de la mujer en los distintos ámbitos de la sociedad.

Por otra parte, en la actualidad se ha realizado una propuesta que surge para promover la conciliación, planes de empleo y líneas de créditos específicas para mujeres, son las llamadas listas cremallera. Una propuesta que se dio a conocer en la jornada de igualdad y que se basa en un 50% hombres - 50% mujeres. Esto,

supondrá un avance para la Ley de cuotas y, por tanto, igualdad de presencia en las candidaturas.

Finalmente, se están llevando a cabo una serie de proyectos para mejorar la igualdad. Estos programas se basan en: apoyar el espíritu empresarial, los microcréditos, asesoramiento empresarial y asistencia técnica, apoyo a la financiación e impulsar el tejido empresarial para potenciar la competitividad. Por otro lado, existen actuaciones para la capitalización de la prestación por desempleo como aportación a la empresa o a la sociedad laboral y actuaciones que inciden en la cuota de la Seguridad Social de los autónomos con el fin de abaratar costes en el inicio de la actividad.

Visto anteriormente todas las medidas que se tomaron para implantar la Ley de igualdad, podemos decir que ha sido un bien positivo y negativo puesto que, también han existido medidas que no se han cumplido o no han mejorado el panorama social.

Durante los últimos años, España ha sido un referente internacional en relación a las mejoras en igualdad de género ya que, aparecieron leyes como la de Igualdad y contra la Violencia de Género. Pero no hay nada concretado, por lo que en la actualidad, el Gobierno ha empezado a dar señales de amenaza en relación a la revisión o supresión de los avances legislativos en igualdad. El factor clave que ha provocado que decrezca la situación de la mujer en los altos cargos directivos, ha sido la crisis económica por la que estamos pasando. Si esta situación sigue empeorando, la crisis y los recortes perjudicarán mayoritariamente a las mujeres por lo que provocará que no se cumpla con la igualdad demandada.

Teniendo en cuenta que, de la mayoría de las medidas de dicha ley mencionada anteriormente, la más importante es la implantación de un 40% de mujeres en los cargos directivos, podemos decir lo siguiente: Según el estudio de Informa D&B, "Las mujeres en los consejos de Administración y organismo de decisión de las sociedades españolas", sólo el 26% de las empresas españolas presentan un consejo directivo con más de 40% de mujeres. Pero, en el conjunto de la sociedad es del 25,94%, por lo que las empresas grandes tienen mayor dificultad en incorporar mujeres en sus órganos de gobierno. Por este motivo afecta el tamaño de las empresas, según esta variable, el porcentaje de mujeres varía. El estudio corrobora que las empresas con menor tamaño son más propensas a tener un Consejo de Administración con un 40% de mujeres a diferencia de las grandes empresas (26,68% Microempresas y 9,17% Grandes Empresas). En cambio, sólo un



11% de las empresas obligadas a cumplir con la Ley de Igualdad lo hacen y un 39% de las empresas españolas que no tienen ni siquiera a una consejera en la dirección. Como dice Nathalie Gianese, Directora de Estudios de Informa D&B, “esto demuestra la dificultad de incorporación de las mujeres a los órganos de decisión de las grandes empresas.”<sup>34</sup>

A parte de depender del tamaño de la empresa, también depende de la forma jurídica, según sea la empresa hay mayor o menor representación femenina. En el caso de las sociedades anónimas el porcentaje es mayor que las limitadas. En cambio, el cumplimiento del Plan de Igualdad es mayor en las limitadas que en las anónimas.

En la Tabla 2, aparecen todos los puestos de mando de las empresas cotizadas. El resultado obtenido, aún habiéndose plasmado las medidas de igualdad en una Ley, muchas empresas no cumplen con ello. Por eso, se demuestra la desigualdad de género que a día de hoy sigue existiendo en nuestra sociedad.

---

<sup>34</sup> INFORMA NOTICIAS. “Solo el 26% de las empresas españolas cumple la Ley de Igualdad”. (7 Marzo 2013) [En línea] [<http://www.informa.es/noticias/solo-el-26-de-las-empresas-espanolas-cumple-la-ley-de-igualdad>] [Consulta: 14 Agosto 2013]

**Tabla 2. La presencia de las mujeres en las empresas españolas cotizadas.**

	PLANTILLA		DIRECTIVOS		ALTA DIRECCIÓN		CONSEJEROS		
	Mujeres	% mujeres sobre el total	Mujeres	% mujeres sobre el total	Mujeres	% mujeres sobre el total	Mujeres	% mujeres sobre el total	
Abengoa	3.805	14,56	76	11,53	1	5,26	3	20,00	Mª T. Benjumea (do), Alicia Velarde (i) y M. Gracia (i)
Abertis	3.615	31,90	12	10,71	0	0,00	1	5,00	Carmen Godia (do)
Acciona	8.249	25,07	515	15,23	5	13,16	4	30,77	B. Villalonga (i), C. Crespo (i), M. González (i) y S. Daurella (i)
Acerinox	779	10,35	-	0,00	0	0,00	1	6,67	Belén Romana (i)
ACS	24.006	14,61	n/d	-	2	4,17	1	5,88	Sabina Fluxá (do)
Amadeus	3.586	39,14	17	12,06	3	27,27	1	9,09	Clara Furse (i)
B. Popular	6.008	36,41	18	21,69	0	0,00	3	15,00	Ana J. Varela (do), H. Revoredo (i) y Ana María Molins (i)
B. Sabadell	7.871	50,47	493	20,88	1	20,00	2	13,33	Mª Teresa García-Mila (i) y Sol Daurella (i)
B. Santander	100.874	54,01	522	18,07	1	4,35	3	18,75	Ana P. Botín (ej), E. Giménez-Salinas (i) e Isabel Tочно (i)
Bankinter	2.107	50,97	170	30,20	1	20,00	1	10,00	María Dolores Dancausa (ej)
BBVA	61.100	52,74	355	17,21	0	0,00	2	14,29	Belén Garijo (i) y Susana Rodríguez (i)
BME	263	37,04	-	0,00	0	0,00	2	14,29	Margarita Prat (i) y Rosa María García (i)
Caixabank	13.414	49,16	10	9,71	0	0,00	5	26,32	Aurín (do), Lobet (do), Bassons (do), Estapé (i) y Gallardo (i)
DIA	30.543	64,43	56	26,42	2	22,22	2	20,00	Rosalía Portela (i) y Ana Mª Llopis (ext)
Enagás	263	22,33	11	16,18	0	0,00	2	15,38	Isabel Sánchez (i) y Mª Teresa García-Mila (i)
Endesa	4.835	21,20	67	11,99	0	0,00	0	0,00	
FCC	17.139	19,94	222	16,60	0	0,00	5	27,78	Koplowitz (do), Alcocer (do), Alcocer (do), Alcocer (do) y Martínez (do)
Ferrovial	17.224	31,23	57	13,16	1	7,69	1	8,33	María del Pino (do)
Gas Natural	4.545	28,48	291	23,81	0	0,00	0	0,00	
Grifols	6.071	53,17	80	51,28	4	26,67	1	9,09	Anna Veiga (i)
IAG	25.592	42,96	57	23,75	1	20,00	1	7,14	Baronesa Kingsmill (i)
Iberdrola	7.237	23,57	399	21,82	0	0,00	3	21,43	Inés Macho (i), María H. Antolin (i) y Samantha Barber (i)
Inditex	89.592	78,16	4	19,05	4	19,05	2	22,22	Flora Pérez (do) e Irene Ruth Miller (i)
Indra	13.114	35,51	68	12,98	1	11,11	3	21,43	Isabel Aguilera (i), Mónica de Oriol (i) y Rosa Sugrañes (i)
Jazztel	1.269	37,21	5	20,83	1	11,11	4	40,00	Mª A. Otero (i), Mª Elena Gil (i), Mª L. Jordá (i) y M. Pérez (i)
Mapfre	18.764	53,70	1.515	37,01	0	0,00	1	4,76	Francisca Martín Tabernero (i)
Mediaset	663	49,66	38	31,93	3	13,64	1	6,67	Helena Revoredo (i)
OHL	5.715	28,83	32	8,70	0	0,00	2	16,67	Silvia Villar-Mir (do) y Mónica de Oriol (i)
Red Eléctrica	380	22,34	21	18,92	1	25,00	4	36,36	C. G. de Bareda (i), Mª Á. Amador (i), Mª J. Cª Beato (i) y P. Sendín (i)
Repsol	9.477	31,61	134	19,73	3	27,27	2	13,33	Mª Isabel Gabarró (i) y Paulina Beato (i)
Sacyr	7.672	34,74	6	4,03	1	7,69	0	0,00	
Técnicas Reunidas	2.125	30,52	2	8,00	2	9,09	0	0,00	
Telefónica	50.477	37,90	240	20,00	0	0,00	1	5,56	Eva Castillo (ej)
Viscofán	1.181	28,92	13	16,88	2	7,69	2	22,22	Agatha Echevarría (i) y Laura González (i)
<b>TOTAL IBEX</b>	<b>549.555</b>	<b>40,48</b>	<b>5.506</b>	<b>21,30</b>	<b>40</b>	<b>8,68</b>	<b>66</b>	<b>13,81</b>	

Adolfo Domínguez	1.709	82,84	2	33,33	n/d	—	n/d	—	
Adveo	729	40,55	12	20,00	0	0,00	0	0,00	
Alba	17	32,69	0	0,00	0	0,00	1	7,14	Amparo Moraleda (i)
Almirall	1.414	50,43	4	8,16	0	0,00	1	10,00	Karin Louise (i)
Amper	494	28,39	n/d	—	3	17,65	0	0,00	
Antena 3 TV	857	50,26	75	29,30	2	20,00	2	15,38	Aurora Catà (i) y María Entrecanales (i)
Azkoyen	178	24,38	1	6,67	0	0,00	0	0,00	
B. Valencia	931	43,36	2	9,09	1	8,33	1	25,00	Margarita Reyes (Frob)
Banesto	3.381	38,66	1	7,14	1	7,69	1	7,14	Rosa María García (i)
Bankia	10.445	51,31	—	—	1	33,33	1	10,00	Eva Castillo (i)
Barón de Ley	40	21,62	0	0,00	1	14,29	0	0,00	
Bodegas Riojanas	16	21,92	n/d	—	0	0,00	1	11,11	María José Catalán (do)
CAF	838	11,96	n/d	—	0	0,00	0	0,00	
Campofrío	2.477	32,92	189	26,47	2	16,67	0	0,00	
Cementos Portland	320	12,68	52	17,50	1	12,50	2	14,29	Esther Koptowitz (do) y Mª Lourdes Martínez (do)
Cie Automotive	3.217	19,75	73	17,55	0	0,00	2	16,67	Goizalde Egaña (do) y Mª Teresa Salegui (do)
Cleop	23	33,33	n/d	—	1	33,33	1	16,67	Agnés Noguera (do)
Clinica Baviera	705	81,03	3	20,00	1	33,33	0	0,00	
Codere	8.045	37,98	35	19,13	1	7,14	1	10,00	Encarnación Sánchez (ej)
Colonial	113	56,78	6	21,43	2	50,00	0	0,00	
C. Dermoesztética	401	89,31	—	—	2	50	2	40	Ascensión Vivancos (ej) y Elena Bea (ej)
CVNE	50	40,65	1	14,29	n/d	—	n/d	—	
Deóleo	280	32,44	7	20,00	3	30,00	0	0,00	
Dogi	106	27,97	n/d	—	0	0,00	0	0,00	
Duro Felguera	185	10,05	0	0,00	0	0,00	n/d	0,00	
Ebro Foods	1.227	26,46	38	27,94	3	30	2	16,67	Mª Blanca Hernández (do) y Sol Daurella (i)
Elecnor	822	10,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Ence	174	16,22	1	14,29	1	16,67	0	0,00	
Ercros	220	13,60	98	14,85	0	0,00	0	0,00	
Europac	381	17,72	24	20,69	1	25	2	22,22	María Amelia Isidro (ext) y Celine Abencassis (i)
Ezentis	820	19,54	0	0,00	0	0,00	1	11,11	Ángeles Fernz (do)
Faes	247	46,08	3	25,00	4	26,67	1	11,11	Carmen Basagoiti (do)
Fersa	11	31,43	2	66,67	2	50,00	0	0,00	
Fluidra	1.154	31,59	13	13,68	0	0,00	0	0,00	
Fuenespaña	318	28,47	120	50,42	0	0,00	2	22,22	Mª Teresa Maticacci (do) y Mª Victoria Hidalgo (i)
GAM	214	17,37	5	45,45	3	42,86	2	22,22	Ana Aranguez (do) y Carolina Tejuca (do)
Gamesa	1.580	23,74	9	9,09	0	0,00	2	20,00	Sonsoles Rubio (i) y Benita Ferrero (ext)
Grupo C. Occiente	2.725	46,96	18	11,39	0	0,00	1	5,88	Assumpta Soler (do)
Grupo Sanjose	381	14,86	n/d	—	3	20,00	1	12,50	Altina Sebastián (i)
Grupo Tavex	761	15,25	n/d	—	1	16,67	0	0,00	
Iberpapel	40	11,63	0	0,00	0	0,00	1	12,50	Mª Luisa Guibert (i)
Indo	160	36,70	0	—	0	0,00	0	0,00	
Inmobiliaria del Sur	21	28,00	1	14,29	0	0,00	0	0,00	
Inypsa	82	34,60	n/d	—	0	0,00	0	0,00	
Lingotes Especiales	22	5,00	2	20,00	2	22,22	1	9,09	Yolanda M. García (ext)
Martinsa-Fadesa	87	40,65	8	20,00	0	0,00	0	0,00	
Meliá Hotels	7.221	43,74	129	28,67	1	14,29	2	16,67	Mª Antonia Escarrer (do) y Amparo Moraleda (i)
Metrovacesa	89	49,72	4	30,77	2	25,00	0	0,00	
Miquel y Costas	227	27,89	n/d	—	1	16,67	0	0,00	
Montebalito	4	36,36	n/d	—	0	0,00	2	22,22	Ana Belén Barreras (do) y Paula Yruegas (i)
Nicolás Correa	26	9,96	1	25,00	1	33,33	2	33,33	Chloe McCracken (do) y Ana Mª Nicolás Correa (do)
Natra	560	47,14	1	25,00	n/d	—	2	16,67	Mª Jesús Arregui (do) y Ana Muñoz (i)
Natracéutico	69	66,35	0	0,00	0	0,00	1	14,29	Mª Teresa Lozano (do)
NH Hoteles	5.565	42,15	617	45,40	1	12,50	1	6,67	Rosalba Casiraghi (do)
Prim	220	45,08	n/d	—	1	33,33	0	0,00	
Prisa	5.644	46,30	127	27,49	2	18,18	2	12,50	Agnés Noguera (do) y Arianna Huffington (i)
Prosegur	21.595	14,04	n/d	—	1	5,88	3	33,33	Helena Revoredo (ej), Chantal Gut (do) y Mirta Giesso (do)
Quabit	20	52,63	1	33,33	1	33,33	1	16,67	Claudia Pickholz (i)
Realia	51	34,46	17	28,81	2	28,57	4	40,00	E. Alcocer (do), A. Alcocer (do), C. Iglesias (i) y Mª A. Linares (i)
Renta Corporación	32	68,09	n/d	—	1	100,00	1	12,50	Elena Hernández de Cabanyes (ext)
Renta 4	111	34,37	0	0,00	0	0,00	1	9,09	Sofía Rodríguez Sahagún (i)
Royal Urbis	192	40,85	8	34,78	2	66,67	1	14,29	Raquel Santamaría (eje)
Rovi	470	52,28	5	26,32	1	14,29	0	0,00	
La Seda	206	12,37	39	15,79	1	16,67	0	0,00	
Service Point	634	32,46	4	16,00	0	0,00	0	0,00	
Sniace	112	19,96	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Solaria	94	32,64	2	6,45	0	0,00	0	0,00	
Sotogrande	80	32,65	1	14,29	0	0,00	0	0,00	
Tecocom	534	21,80	n/d	—	0	0,00	0	0,00	
Tubacex	257	13,32	1	3,85	0	0,00	1	8,33	Consuelo Crespo (i)
Tubos Reunidos	199	11,14	1	9,09	0	0,00	1	9,09	Leticia Zorrilla (do)
Uralita	524	19,87	12	14,46	0	0,00	0	0,00	
Urbas	6	37,50	n/d	—	0	0,00	1	11,11	Julia Moreno (ext)
Vértice 360	308	41,40	8	29,63	0	0,00	0	0,00	
Vidrala	150	7,73	2	6,06	2	6,06	1	9,09	Virginia Urigüen (i)
Vocento	1.283	39,36	50	22,62	2	22,22	1	8,33	Soledad Luca de Tena (do)
Vueling	921	52,57	1	16,67	2	28,57	1	8,33	Isabel Marín (i)
Zardoya Otis	318	8,98	3	6,00	0	0,00	1	11,11	Luisa Zardoya (do)
Zeltia	322	50,31	18	40,00	2	28,57	2	15,38	Montserrat Andrade (do) y Rosalía Mera (do)
TOTAL resto contin.	96.462	25,55	1.857	26,37	68	13,49	64	8,50	
TOTAL COTIZADAS	646.017	37,23	7.363	22,40	108	11,19	130	10,56	

Fuente: *El País*. 2013.

[http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368201728\\_622797.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368201728_622797.html)<sup>35</sup>

En 21 empresas, las mujeres sí son mayoría pero el problema es que no están situadas en altos cargos. Como vemos, de las empresas mencionadas en la tabla, el total de directivas son un 22,4%, el total de mujeres que están situadas en cargos de alta dirección son un 11% y un 10,5% el total de mujeres que son consejeras.

<sup>35</sup> FERNÁNDEZ, D. y SÁNCHEZ, C. "Testosterona SA". *El País*. (12 Mayo 2013) [En línea] [\[http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368201728\\_622797.html\]](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368201728_622797.html) [Consulta: 28 Agosto 2013]

Pero, aunque se considere que la mujer no llega a los altos cargos directivos, sí se tiene que tener en cuenta que el recorrido ha sido y será muy largo. Poco a poco las mujeres se van incorporando.

Finalmente, si se mirara con lupa las empresas cotizadas en la actualidad, sólo tres del total cumplen con la Ley de Igualdad en la que se demandaba mínimo un 40% de mujeres en los puestos directivos. Éstas son Jazztel, Realia y Corporación Dermoestética. De esta manera, se confirma que esta medida no se aplica completamente. Aunque es una desventaja para los empresarios, puesto que, según menciona Sara Berbel, cuando hay pocas mujeres en la plantilla de una empresa se pierde el talento. Si la mujer se encuentra en puestos de dirección se ha confirmado que se consigue un mayor beneficio con menor riesgo. Por este motivo, se debe aprovechar el talento femenino porque si no, la organización pierde capacidad, conocimientos y aportaciones.

Tras la publicación en el Boletín Oficial del Estado (BOE) de la Orden SSI/1371/2013, en la que se dictamina una solución para el concepto "Igualdad en la Empresa" para aquellas empresas que destacan en la aplicación de políticas de igualdad. El objetivo es dar a conocer formas de trabajo en las que se incorpore la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres. En la tercera convocatoria se ha obtenido el distintivo en 19 entidades, uniéndose a las 62 que en la actualidad ya lo habían conseguido. El 31,6% son PYMES. Anualmente, las entidades tendrán que realizar un informe el cual se evaluará para comprobar que cada entidad sigue manteniendo su nivel de materia en igualdad. Con ello, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad quiere incentivar a las empresas para seguir obteniendo la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

Los problemas para conseguirlo son varios, uno de ellos es que hay muchas empresas españolas que aún no se han unido a este concepto por lo tanto, para cumplir esta medida todavía quedan años y el otro, es que muchas empresas se niegan a tener que realizar un Plan de Igualdad. Con lo que la medida ni está cumplida ni se cumplirá por lo menos a corto y medio plazo.

La ley aprobada en 2007, momento en que gobernaba el PSOE, por todos los representantes de la Cámara menos los del PP que se opusieron al tema de la paridad y las medidas de obligado cumplimiento en las empresas. La medida menciona que para cumplir con la paridad en las listas electorales, deberá haber un

40% de mujeres representadas en las candidaturas de las elecciones menos en las localidades que sean inferiores a 5.000 habitantes. Ésta, es una de las medidas que el partido del PP no acepta puesto que vulnera los preceptos sobre la libertad de los partidos políticos. De tal forma que podemos corroborar que dicha medida no está cumplida. Si realizamos un balance desde el día que se aprobó la Ley de Igualdad hasta la actualidad, nos daremos cuenta de que ciertas medidas que se tomaron en cuenta han resultado ser incumplidas.

En el caso de la composición equilibrada de los Consejos de Administración en las empresas, se implantaron tasas de representación femenina obligatoria de un 40% en los Consejos Administrativos hasta el 2015 pero al final del proyecto se rebajó a ser una recomendación y no una obligación por lo que el porcentaje de empresas que lo cumplen es mínimo.

El fomento de la paridad en los grandes órganos del Estado, otra medida que se incluía en el proyecto, en el caso del PSOE se mantuvo la normativa pero en el PP no se llevó a cabo. Según datos del Instituto de la Mujer, la presencia de mujeres en el Tribunal Constitucional es del 18,8%, 13% de mujeres en el Tribunal Supremo y del total de 68 magistrados sólo diez son mujeres y ninguna presidenta del Supremo ni de ninguna sala.

En la igualdad en participación política, la norma mencionaba que debía existir un mínimo de un 40% de mujeres en las listas electorales. En las elecciones de hace dos años, el porcentaje era de un 40,1% de concejales femeninos. En el caso de los Congresos Regionales aumenta hasta el 43%, pero en el Congreso de los Diputados el porcentaje no se ha alterado desde la anterior legislatura (36%) siendo inferior al porcentaje mencionado por ley.

Creación de un permiso de paternidad como incentivo para compartir el cuidado del bebé, la Ley permitía un permiso para padres por el nacimiento de un hijo de 15 días naturales fomentando de tal forma la conciliación de la vida laboral y personal. Hace dos años, sólo un 1,8% pudieron disfrutar de dicho permiso.

En el caso de la medida de fomento sobre los planes de igualdad en los convenios colectivos, las empresas con más de 250 trabajadores tenían como método obligatorio realizar planes de igualdad. La realidad ahora es que, la mayoría de las empresas dicha obligatoriedad no la cumplía, sobre todo en el tema de la igualdad salarial.

En relación a la medida del cierre de la brecha salarial entre hombres y mujeres, mediante la negociación colectiva llegaron a un acuerdo para realizar un único salario para ambos sexos para eliminar la discriminación. Tras la crisis, la brecha ha aumentado.

Finalmente, en relación al impulso a las estadísticas de género se previó un Plan Estratégico de Igualdad para crear una especie de PIB femenino. La conclusión que se obtuvo fue que el trabajo no remunerado de la mujer consta de un 27% del PIB.

A continuación, se expone el caso de NH Hoteles que realizó un Plan de Igualdad para implantar la Ley. Para ello, realizó un diagnóstico de la situación y determinó una serie de objetivos generales y específicos en los que implantaba la normativa para tomar medidas y erradicar las posibles desigualdades.

En primer lugar, cumpliendo la normativa, encargaron a un despacho independiente que les realizaran un diagnóstico de la situación. Siendo informados, previamente, los trabajadores.

Dicho diagnóstico, detectó las necesidades y los objetivos de mejora de la plantilla estableciendo mecanismos que permitían realizar propuestas que más adelante se pudieran integrar en el Plan de Igualdad, el cual evitaría cualquier tipo de discriminación entre sexos. Por eso, tuvieron que analizar desde las características de la plantilla, acceso, contratación y condiciones de trabajo, promoción, retribuciones, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, salud laboral hasta la política de comunicación y sensibilización en igualdad.

En segundo lugar, se establecieron una serie de objetivos de igualdad. Para ello debía existir un compromiso de la empresa con la igualdad e implicar a la plantilla. Por este motivo, NH Hoteles realizó un diagnóstico en el que se explicaba la situación y posición de las mujeres y hombres dentro de la empresa para así, poder detectar la presencia de discriminaciones y desigualdades para tomar una serie de medidas para erradicar el problema. Por eso, realizaron un programa de actuación, en función de los resultados del diagnóstico. Los objetivos de este programa eran: integrar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa, la perspectiva de género en la gestión de la empresa (nombrando a una persona de la empresa como responsable de igualdad) y conseguir conciliar vida personal, familiar y laboral.

Los objetivos específicos: mantener un equilibrio de género en la plantilla, evaluar los candidatos de forma igualitaria, asegurar la igualdad de oportunidades, promover las mujeres a altos cargos, facilitar el acceso a formación a ambos sexos, revisar la estructura salarial, ejercer derechos de conciliación, mejorar la legislación en conciliación, reducir riesgos laborales, promover condiciones de trabajo evitando el acoso sexual, cumplir los derechos de la L.O. 1/2004, revisar el lenguaje de comunicación y establecer canales de información permanentes.

En tercer lugar, NH Hoteles determinó las características del Plan de igualdad. Este Plan, se basaba en adoptar la transversalidad de género como principal eje y además, como estrategia para hacer efectiva la igualdad entre mujeres y hombres de tal forma que, se tenía que incorporar este eje en la gestión empresarial.

En cuarto lugar, realizaron un seguimiento y una evaluación del Plan. Esto les permitía conocer de forma continuada y programada la situación en cada momento y ejercer un control sobre las desviaciones. Para ello, formaron una Comisión de Seguimiento y Evaluación.

#### *4.1.2 Ley de cuotas*

Uno de los ámbitos en los que ha existido acciones positivas hacia la mujer, ha sido a nivel político. Esta acción ha sido el sistema de cuotas. Este sistema no es nuevo. El PSC en 1982 ya introdujo este sistema. En la actualidad, se recuerda el sistema de cuotas para intentar mejorar aquello que no se hizo en el pasado.

En Marzo del 2012, la vicepresidenta de la Comisión Europea, Viviane Reding, estableció un plazo de un año para aquellas empresas europeas que cotizaban en bolsa y que todavía no habían mejorado (de manera voluntaria) la equidad de género en los altos cargos empresariales. En dicho plazo, las empresas europeas, debían mejorar la situación implantando sus propias medidas de mejora. Así, se mantenía el compromiso relativo a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas europeas.

Considerando que, la teoría para conseguir un 30% de presencia de mujeres en 2015 y un 40% en 2020 mencionada no funcionaba (autorregulación), tomarían medidas más severas (como por ejemplo: la existencia de cuotas).

Tras ver que dicha medida no funcionaba, quisieron implantar la Ley de cuotas basándose en las medidas de Noruega. De esta forma, se optó por aplicarla aquí.

La Ley de cuotas es una medida de discriminación positiva. Se basa en la búsqueda de un objetivo para obtener la igualdad entre hombres y mujeres en los altos cargos directivos. Dicho objetivo, es conseguir un 40% de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas públicas y de las empresas que cotizan en bolsa. Para mejorar la situación de las mujeres en el mercado laboral, el Parlamento Europeo decidió aprobar un informe en el que la principal propuesta era fijar cuotas por sexos.

La clave es realizar un progreso hacia la paridad de género de los representantes políticos, según menciona el secretario general de la Unión Interparlamentaria (UIP), Anders B. Johnsson. Esta medida, adopta el ejemplo de Noruega en el que la mujer debe ocupar un 40% en los Consejos de Administración antes del 2021.

Gracias a las cuotas legales o voluntarias, en la actualidad ha habido un aumento de mujeres en los altos cargos políticos. Es evidente que, en la dirección sigue habiendo hombres pero, ahora existe el punto de vista, las habilidades y cualidades femeninas que aporta ese valor añadido a la dirección.

Dicha normativa es muy positiva porque consigue la igualdad en los altos cargos. Además, ayuda a disminuir la posible discriminación que exista en la empresa creando una situación igualitaria. Por este motivo, la Comisión Europea propone medidas para las empresas como: la contratación de mujeres cualificadas que sustituyan a jubilados. Mientras, dicha Comisión revisará el comportamiento y los resultados de las empresas.

Incluso, existen datos de la UIP, que mencionan lo siguiente: los países que aplican esta normativa, hace que la presencia de mujeres parlamentarias aumente, mientras que, los países que no la aplican la media de mujeres parlamentarias decrece.

En la gran mayoría de países que se ha implantado esta Ley, ha dado resultados positivos. Por este motivo, se exponen una serie de razones por las cuáles esta medida es una mejora para las mujeres en relación a la participación política. Una de las razones, es la amplia diversidad de género en las candidaturas. Otra razón, las cuotas, son una medida de acción positiva temporal que permite frenar la desigualdad de oportunidades que afecta a la mujer. En fin, no ha habido ningún país en el que dicha medida no funcione por lo tanto, no hay ningún motivo para pensar de que no funcione en España.



Finalmente, para que las empresas europeas evolucionen deben dar paso al talento. El talento, es una medida reguladora en el tiempo. Se demuestra por el cambio existencial. El recorrido es largo, pero al menos la mejora se ve. Es más, el hecho de que haya mujeres en la alta dirección, hace que la empresa obtenga mayores beneficios. Además, como demostraba el estudio de Mckinsey en 2009, el margen de beneficio se duplicaba en las empresas en las que existían más mujeres directivas que en el resto de empresas que no había esta presencia de género.

Como hemos visto, ésta, es una visión positiva de las cuotas femeninas. Pero, existe la visión negativa de la normativa.

Esta medida, a nivel empresarial, conlleva una serie de disputas. La mayoría de las personas -incluidas muchas mujeres directivas- consideran que no es buena y que es perjudicial. El motivo es porque piensan que si se consigue un alto cargo empresarial ha de ser por la capacidad y habilidad de la persona para liderar ese puesto, en ningún caso, consideran correcto que sea una imposición por Ley para conseguir la igualdad de género en el mercado laboral. Además, esta Ley pone en duda a la mujer para llegar a altos puestos directivos por méritos propios lo que conlleva, una disputa de discriminación de género. Muchas personas, creen que las mujeres no llegan a esos puestos laborales por sus características, sino por imposición legal. El único criterio que se debe tener en cuenta a la hora de seleccionar a una persona en el mercado laboral son sus cualidades.

Incluso, esta Ley de cuotas da paso al problema mencionado en apartados anteriores, el techo de cristal, por el que las mujeres tienen la imposibilidad de llegar a altas posiciones laborales en el mercado laboral. En 2012, tan sólo ocupaban un 11,5% en los Consejos de Administración y un 22% en los puestos directivos. A nivel europeo, el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración aumentó al 15,8%.

Es evidente que, si no se cumple la normativa, el concepto por sí solo no hace justicia. Por este motivo, se debería sancionar a todos aquellos empresarios que no cumplan con la Ley de cuotas. Si no es así, no se incluirán a las mujeres en los altos cargos. Esto ya ocurrió en el año 2000 cuando se implantó la idea de conseguir un 30% de presencia femenina. Por este motivo, en la actualidad, se puede decir que, en el caso de Europa, el porcentaje ha crecido desde entonces. Esto demuestra el avance que se ha realizado a lo largo de estos años.

Esta normativa no ha tenido una repercusión mayor porque los partidos excluyen a las mujeres y las colocan en puestos en los que la probabilidad de que sean elegidas es muy baja. Por este motivo, la UIP determina que hay que obligar a los parlamentarios a inscribir a las mujeres en las listas de tal forma que puedan ser elegidas. Si no es así, se impondría una sanción.

Lo peor de todo, es que para que la sociedad reconozca el valor de las mujeres hace falta que se obligue a través de una Ley.

#### *4.2 Medidas de conciliación laboral y personal*

Las medidas de conciliación profesional y laboral son una posible solución a los problemas que planteábamos desde el inicio. A continuación, se explicará porque es un problema para los trabajadores. Y por consiguiente, por que no lo implantan los empresarios. Seguidamente, se detallan las posibles soluciones que existen o se plantean por el momento para disminuirlo.

En la actualidad, son muchos los trabajadores que han antepuesto la calidad de vida, para disponer de tiempo libre para la familia, a la retribución económica. Pero en el ámbito laboral no se ha reflejado este cambio de mentalidad y necesidad. La causa de ello, es el bajo rendimiento proveniente del absentismo laboral, de un menor compromiso por parte de los trabajadores, insatisfacción y estrés. Esta situación, afecta directamente a las mujeres. Las mujeres son las que asumen la mayoría de responsabilidades familiares y cargas domésticas, aunque estén trabajando.

Para ellas, combinar trabajo laboral y doméstico es muy difícil por eso, hacen un gran esfuerzo unido a una buena organización. En el caso de la mujer directiva, la situación es más compleja porque dicho puesto conlleva más responsabilidades y dedicación. Por eso, muchas mujeres en algún momento de su vida se han encontrado en la situación de tener que elegir entre el trabajo y la familia. Además de que, las habilidades y aprendizajes que se obtienen con la experiencia laboral dentro de la empresa, son imprescindibles para progresar profesionalmente. La mayoría no tienen el tiempo necesario para completar su formación, por este motivo la promoción de las mujeres es menor y las diferencias laborales que existen en la estructura social (provocadas por los roles y las funciones estereotipadas de género) son una actitud discriminatoria contra la mujer. Según el IESE, "Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en 150 empresas Españolas", dar a conocer la implantación de medidas (como las que mencionaremos) proporcionan beneficios en

la empresa. Benefician al trabajador en su equilibrio emocional, autoestima, motivación y calidad de vida y esto repercute de forma efectiva en la empresa. Esto es así, porque el empresario tiene menores costes de rotación y bajas del personal y permite mejorar en competitividad.

Uno de los problemas que tiene España, es que estas medidas están muy poco implementadas y estudiadas. Sobre todo, en relación al número de horas trabajadas, el trabajo a distancia y las interrupciones en la vida profesional (pausas en la carrera profesional o licencias familiares de maternidad). Esto viene dado porque los horarios son muy diferentes al resto de Europa, por eso es más complicado conciliar trabajo y familia. Además, los españoles no trabajan bien porque hacen más horas y la productividad que realizan es baja, en cambio, los europeos trabajan menos horas y producen más. Según el Eurostat, en España se trabajan 232 horas más al año que en el resto de Europa. En cambio, según el Informe sobre Crecimiento y Competitividad de la Fundación BBVA, la productividad por hora trabajada es menor (68,5 puntos).

La Ley para la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar tiene una serie de objetivos: promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres sin que esto afecte a la hora de acceder al mercado laboral en relación a: condiciones de trabajo y acceso a puestos de responsabilidad y facilitar que los hombres puedan cumplir con sus responsabilidades en la familia. Esta ley, conlleva un efecto negativo para las mujeres. La Administración Pública, obliga a las empresas a tener una serie de costes y como consecuencia los empresarios en los procesos de selección lo tienen en cuenta. También, ofrece la posibilidad de la reducción de jornada con despido nulo lo que conlleva, que muchos empresarios decidan contratar a mujeres jóvenes con un contrato temporal. Por eso, a esta Ley sólo se pueden acoger las mujeres con contrato indefinido.

En la Encuesta de Población Activa (EPA) del primer trimestre de 2013, 235.000 mujeres de entre 30 y 44 años de edad trabajan a tiempo parcial en España para cuidar de los hijos o de familiares incapacitados, un 6,7% del total de mujeres ocupadas en esas edades y un 28% son mujeres que trabajan a tiempo parcial, en cambio los hombres, son un 0,1% los que trabajan a tiempo parcial por motivos familiares.

La crisis, afecta plenamente en las medidas de conciliación laboral y familiar. Es necesario crear políticas de mejora pero esto, conlleva un gasto económico y en

estos momentos, no se puede sufragar. En consecuencia, existe un gran porcentaje de trabajadores que no ejercen su profesión porque les es imposible conciliar.

Una de cada cuatro mujeres españolas han terminado en el paro y las que mantienen su empleo son víctimas de la reforma laboral y los recortes en políticas sociales. Por lo que, si el Gobierno no mantiene el Estado del Bienestar, dificultará la conciliación. Y por tanto, que las mujeres vuelvan al mercado laboral. Esto es lo que menciona Almudena Fontecha, Secretaria de igualdad. Según los últimos datos del Eurostat, sólo el 11% de las mujeres españolas entre 15 y 64 años con jornada completa tienen horarios flexibles.

A raíz de esto, si no hay tiempo para conciliar las mujeres deciden no tener hijos. Los efectos: perder capital humano. Por consiguiente, se perjudica la economía del país, según menciona Nuria Chinchilla.

Además, los grupos parlamentarios (PP; PSOE; CiU y UPyD), en las últimas elecciones, pactaron a nivel nacional la modificación de horarios. El resultado fue una mera conversación de intenciones. Por tanto, si los grupos parlamentarios que son los que tienen el máximo poder en la sociedad no lo implantan, menos aún lo implantarán los empresarios.

Los empresarios son reacios a implantar medidas para la conciliación, motivado principalmente por la desconfianza y la falta de control que puede llevar alguna de ellas, como podría ser el caso del teletrabajo. Pues no siempre se puede poner controles de productividad. Además, se mantiene la teoría de que la presencia de que muchas horas en la empresa la hace más productiva. Sin embargo, cada vez son más los países que se unen a estas medidas laborales de conciliación. Según el Libro Blanco del Teletrabajo, un 57% de los españoles querría que les ofrecieran esta posibilidad pero sólo el 26% aplica estas medidas laborales.

En definitiva, conciliar vida laboral y personal es muy complicado. El 45% de las empresas no quieren colaborar y un 94,5% de las mujeres demandan estas medidas de conciliación.

Si la base de la sociedad es la familia y no se le aporta apoyo, nunca se conseguirá implantar la conciliación. Aunque, debe ser uno mismo el que priorice en su tiempo libre. Pero la empresa no ayuda y los hombres que tienen hijos sienten que pierden su rol paternal. Muchas veces, los trabajadores deben sacrificar su tiempo familiar o, en el caso de las mujeres, sus trayectorias profesionales porque los poderes públicos, empresas y sector privado no tienen en cuenta aspectos como la

parentalidad positiva y el bienestar familiar. Por este motivo, es imprescindible que la empresa aplique una política en la que establezca un equilibrio entre el trabajo y la familia. Por ahora, lo que se encuentran las trabajadoras, es una situación de desequilibrio en la que existe un mercado rígido pensado por y para el hombre sin tener en cuenta la trayectoria profesional, la flexibilidad horaria y la paternidad de sus empleados. Lo peor de todo, es que España sólo invierte un 0,8% del PIB en medidas de conciliación. Esto resume por qué no avanzamos lo necesario en este tema.

Para hacer posible que hombres y mujeres puedan compatibilizar la vida laboral con la profesional, se proponen algunas posibles soluciones que empiezan a tenerse en cuenta en la actualidad.

En el ámbito más personal, la mujer ha de dejar que el hombre ejerza sus responsabilidades dentro de casa, ya sea en las laborales del hogar o en el cuidado de niños y mayores puesto que, muchas mujeres prefieren hacerlo ellas mismas porque consideran que los hombres lo hacen diferente. De esta forma, el trabajo en casa se reparte y no sólo se encarga la mujer de todo.

En relación a los problemas externos, en el caso de los horarios y la productividad, hay que reducir tiempo en el desayuno y en la comida e intentar entrar un poco antes en la empresa. Así, se puede salir antes también. En el ámbito empresarial, evitar las reuniones en la franja tarde-noche y dedicarlas al trabajo de oficina, salidas del trabajo a altas horas y comidas muy largas. Esto es difícil de modificar porque la mayoría de los puestos de la alta dirección residen hombres y no tienen presente establecer medidas de mejora. Pero poco a poco, las mujeres van asumiendo estos puestos directivos.

Otra posible solución, sería fomentar los horarios flexibles. El empleado es el que determina su horario laboral, con límites establecidos previamente, para que pueda conciliar. El teletrabajo, se realizaría una prueba piloto en la empresa para ver como funciona durante dos o tres días a la semana, si funciona, se fomentaría. Esto permite que el trabajador aumente su productividad, motivación y conlleve menos gasto al empresario. También existe la posibilidad de comprimir la semana, de lunes a viernes se realizarían más horas para poder terminar la jornada laboral el viernes al mediodía, y repartir el trabajo (la labor de una persona se comparte en dos lo que significa que todo se divide en dos, desde el trabajo hasta el salario y las

vacaciones). Lo ideal para que la conciliación salga a flote es establecer un equilibrio: ocho horas para trabajar, ocho para descansar y ocho para el tiempo libre.

Para intentar eliminar el problema de la crisis, existen otras soluciones que afectarían de forma positiva al empresario. Por ejemplo, incentivar a las empresas que implanten políticas de conciliación como: establecer un horario de jornada intensiva (esto provoca ahorros de costes en suministros), fijar las reuniones teniendo en cuenta los horarios de los colegios (evita absentismo), promover la tecnología como forma de comunicación (agilidad en la información y en el trabajo de equipo), tener guarderías (sino en el propio trabajo que sea cerca de el, así permitiría a las mujeres conciliar ambas responsabilidades reduciendo las horas por maternidad) y flexibilidad en las jornadas laborales (evita retrasos y nerviosismo para llegar a la hora al puesto de trabajo).

Para evitar que los empresarios desconfíen de los empleados y comiencen a implantar estas soluciones en la organización, hay que demostrarles confianza, transparencia y existencia de comunicación entre la empresa y el trabajador. De esta forma, queda constancia de lo que se hace.

Además, la Ley de igualdad, de la cual se ha hablado en el apartado 4.1.1, también tomó una serie de medidas para la conciliación: adaptación de jornada, permisos retribuidos (dos días y si es necesario desplazarse cuatro días), reducción de jornada laboral por guarda legal (tiempo para cuidar a menores de ocho años y discapacitados), entre muchas otras.

A la vez, el Plan de Igualdad de Oportunidades para hombres y mujeres aplica: la realización de un diagnóstico para identificar las necesidades que tienen los trabajadores para poder conciliar y así, conseguir que el trabajador tenga un equilibrio entre el trabajo y la familia y controlar que el trabajo no supere a la conciliación de toda la plantilla para poder racionalizar el trabajo.

Incluso, *Save the Children* que promueve y protege los derechos de la infancia, plantea medidas como: ampliar la duración del permiso de maternidad manteniendo la retribución salarial completa, excedencias retribuidas para el cuidado de los hijos, establecer subvenciones y ayudas a las familias con bajo-medio nivel económico, entre otros.

Hace unos meses, el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad estableció un Plan Integral de Apoyo a la Familia 2013-2016 en el que el eje principal era la conciliación de la vida personal y familiar. El objetivo final, es ayudar a la familia

(como pieza fundamental en la sociedad) y reconocer su valor social. El Gobierno, ha aprobado el II Plan Estratégico Nacional de Infancia y Adolescencia 2013-2016 con el objetivo de promocionar las políticas de apoyo a las familias para sus responsabilidades en el cuidado, educación y desarrollo y facilitar la conciliación.

Además, se promoverán las medidas de flexibilidad y conciliación para los trabajadores. Incluso, se plantean la oferta de escuelas infantiles durante la jornada laboral de los padres. Próximamente, se establecerán políticas de flexiguridad para promover que los mercados laborales sean más abiertos, flexibles y accesibles para conseguir puestos de trabajo más igualitarios.

A pesar de la crisis, en España seis de cada diez personas están dispuestas a sacrificar salario en beneficio de la felicidad laboral. Ocho de cada diez, relacionan la felicidad con medidas de conciliación. El 70% de las directivas, afirman que España en medidas de conciliación se sitúa por detrás del resto de Europa. La responsabilidad de desarrollar estas medidas es de la Administración y de las empresas.

Además, la flexibilidad horaria es considerada por el 97% de los empresarios españoles la medida perfecta para que las mujeres que han sido madres puedan volver al mercado laboral, según un estudio global de Regus<sup>36</sup>. Esto conlleva, implementar políticas de conciliación para que los empleados con hijos tengan un compromiso superior con la compañía, según el Barómetro de conciliación Edenred-IESE 2012 puesto que, para una mayor participación, sostenibilidad y crecimiento dentro de la empresa es necesaria la presencia de mujeres. Esto es así, porque las mujeres que son madres y que a la vez, son grandes profesionales en su trabajo, creen que ser madre ayuda a la formación de la propia persona tal y como dice Nuria Chinchilla, aprenden a liderar, negociar, a tener empatía, paciencia, comunicación, etc. por eso se dice que ser ama de casa es un trabajo. El trabajo de ama de casa equivale al 33% del PIB español.

Si se consigue implantar la conciliación laboral, se mejorará la productividad en un 17% y la reducción del absentismo en un 30%. En definitiva, sería muy positivo tanto para empresas como para trabajadores. Como menciona Anna Mercadé en su libro *Dirigir en Femenino*, propuso modificar los horarios para poder conciliar y diversos

---

<sup>36</sup> REGUS. "El 97% de los empresarios españoles cree que la flexibilidad horaria es la clave para la reincorporación de las madres trabajadoras". (8 Marzo 2013) [En línea] [<http://www.regus.presscentre.com/Press-Releases/El-97-de-los-empresarios-espanoles-cree-que-la-flexibilidad-horaria-es-la-clave-para-la-reincorpora-4508.aspx>] [Consulta: 3 Septiembre 2013]

ministros y *consellers* coincidían en la respuesta: “es imposible”. Por lo tanto, concluimos con las palabras de Mercadé: “Mientras la concepción de las máximas responsabilidades requiera tiempo completo y absoluto seguirán contratando a hombres”.<sup>37</sup>

#### 4.2.1 Conciliación en las empresas españolas

En estos años, muchas empresas españolas se han dado cuenta de lo importante que es para los trabajadores poder conciliar vida laboral y profesional y los problemas que esto acarrea. Por este motivo, cada vez más las empresas ponen en marcha políticas de conciliación. Esto permite una mejora en la calidad de vida de los trabajadores y de la sociedad en general. A continuación, se exponen algunas empresas que cumplen con ello y cuáles son las medidas implantadas.

Novartis, empresa dedicada a la investigación, desarrollo y producción de fármacos. Ha aplicado un programa llamado *Trébol*. Este programa, no permite realizar reuniones a partir de las 17:30 horas, amplía el permiso de paternidad a 21 días tras nacer el bebé y jornadas informativas sobre trabajo-familia para todo el personal, entre otras. También, aplica otro programa llamado *Athena Program* en el que establece mentores para desarrollar las habilidades específicas de los componentes del Consejo de dirección. Además, *Más vida Red*, ofrece a los trabajadores una serie de ofertas de servicios con descuentos. Finalmente, *Be Healthy* es una iniciativa para conseguir un estilo de vida saludable a base de ejercicio, alimentación y prevención de riesgos de salud, además de: comunicación y relación entre sus empleados.

Ford, también ha tomado una serie de medidas como son: horario de salida y entrada flexible o horario fijo de trabajo, ya sea de mañanas o tardes. Esto es, en caso de trabajadores que tengan a su cargo un menor o persona discapacitada. Además, promueven convenios con guarderías y centros cerca de la empresa para que los trabajadores puedan conciliar. E incluso, las trabajadoras que estén en estado tienen derecho a ausentarse del trabajo, con derecho a retribución, para las visitas prenatales y preparación al parto. Todo con previo aviso.

La conciliación en Repsol se consigue mediante la Jornada laboral y flexibilidad horaria, gestión del tiempo o el teletrabajo. También, incluyen beneficios gratuitos

---

<sup>37</sup> MERCADÉ FERRANDO, A. *Dirigir en Femenino*. 1ª ed. Barcelona. Gestión 2000, 2007. ISBN 978-96612-73-0.



asistenciales y los trabajadores disponen de servicios como ayuda personal a domicilio, profesores particulares, teleasistencia, etc. E incluso, mediante el programa “Tu Banco de Tiempo” disponen de servicios de conciliación que permite realizar las gestiones personales desde el propio trabajo.

Finalmente, han tomado medidas en relación a: la flexibilidad horaria (se puede entrar de 7:30 a 9:30) en invierno, disminuir el tiempo de comida (se sale antes de la empresa) y permanencia de jornada intensiva los viernes durante todo el año. También, han establecido un programa estrella que es el Teletrabajo. Este programa, está basado en el compromiso, eficacia y cumplimiento de objetivos de la empresa. Además, el Teletrabajo es: es una opción voluntaria, a tiempo parcial, puestos de trabajo sin necesidad de presencia física y las condiciones laborales se mantienen.

Para rendir laboralmente mucho más, Nestlé aplica una serie de políticas de conciliación para la vida laboral y familiar. Fue una de las empresas pioneras en establecer el horario flexible, y para conseguirlo estableció la organización de turnos. Este tipo de organización, eximen a las mujeres con hijos menores de trabajar los turnos de noche. Son jornadas que se adaptan al personal. También, aplica la flexibilidad en el tiempo. Así, posibilita las vacaciones fraccionadas como al empleado le vaya bien, acumulación de horas de lactancia y permite compaginar la jornada laboral con la última semana de baja por maternidad. Incluso, la flexibilidad en el tiempo, utiliza la tecnología haciendo uso de portátiles con disponibilidad de conexión Wifi para videoconferencias y reuniones.

## Conclusiones

Tras el análisis de los datos expuestos en el trabajo realizado, opiniones obtenidas de las mujeres encuestadas y análisis de las empresas efectuadas que han aplicado la normativa interna y externa, se puede decir que estas empresas son más productivas y rentables que las que no las aplican. Además, consiguen mayor grado de satisfacción profesional y personal de sus empleados.

Para conseguir una sociedad equilibrada y justa, donde las personas se sientan realizadas profesionalmente y personalmente se proponen una serie de medidas que contribuyen a la Igualdad de la mujer en el mundo laboral y especialmente en puestos de alta responsabilidad.

El modelo educativo de la sociedad tiene que ser de igualdad y respeto entre ambos géneros. Vigilando y erradicando cualquier comportamiento que pudiera incitar a cualquier desigualdad de oportunidades.

Además, hay que concienciar a la sociedad desde el poder político de los beneficios que aporta a un país la incorporación “real” de la mujer a las tomas de decisión. Para ello, es importante que la mujer pueda tomar libremente sus decisiones y no adquiera el “rol masculino”. Es decir, cuando llega a puestos de responsabilidad, y por la presión del sistema machista que impera en la mayoría de los países, la mujer actúa desde el mismo punto de vista que los hombres, lo que hace que no siempre aporte realmente todo su potencial como mujer profesional.

También, se ha de implementar aquellas medidas de tipo fiscal, social, laboral que promuevan la incorporación de la mujer al mundo laboral, persiguiendo de forma implacable, cualquier tipo de discriminación. Es decir, hacer cumplir las normativas (tanto españolas como de la Comunidad Europea) en esta materia y expuestas a lo largo del estudio. Especialmente en aquellas que se refieren a la flexibilidad horaria, formación permanente y conciliación de la mujer trabajadora. Para ello hay que implementar las nuevas tecnologías, para que las empresas no vean una pérdida de productividad de la mujer y puedan así valorar las capacidades de éstas en un plano de igualdad con el hombre.

Con las nuevas tecnologías, el trabajo a distancia es una excelente fórmula para que la mujer pueda seguir realizando parte de su trabajo, formación, y mantener el contacto con su puesto de trabajo en los meses de maternidad. Además, es de vital importancia en la gestión de la alta dirección, porque permiten estar conectados con

el resto del equipo, participar en reuniones, tomar decisiones consensuadas con los equipos y hacer seguimiento de los resultados. Para ello, únicamente ha de existir la voluntad y el convencimiento de que cuando se crea un buen ambiente de trabajo, los resultados en todos los campos son muy superiores.

Incluso, se consigue mayor eficacia de los sistemas productivos, incorporando horarios flexibles, jornadas de trabajo más intensivas, evitando de esta manera, pérdidas de horas productivas, bajas laborales, absentismo y aumentar con ello la motivación de los trabajadores. Ajustar el horario flexible dentro de una franja horaria, con ello se evitan los retrasos en la llegada al puesto de trabajo y el estrés que ello motiva, provocando una mayor estabilidad emocional del empleado. Reducir las horas de permanencia en las empresas, con el consiguiente ahorro de costes energéticos. (Por ejemplo, reducir el tiempo de las comidas que en este país son más largas que en el resto de Europa). Está demostrado que la productividad sube cuando se trabajan las horas en jornadas intensivas, dedicando como máximo una hora de descanso a mitad de jornada. Acercar lo máximo posible las guarderías a las empresas, para que la mujer que es madre pueda dedicar una parte de su jornada a la atención de su hijo, esto disminuye el estrés, ansiedad y provoca un mejor estado de ánimo. Y por consiguiente, repercute en la productividad pudiendo realizar una mayor jornada de trabajo.

Finalmente, las mujeres han de ser capaces de tener el convencimiento de que en la gran mayoría de los trabajos, lo que cuenta son las actitudes y aptitudes, y éstas no distinguen entre sexos, por lo que a medida que se vaya concienciando a la sociedad de todo lo expuesto, y las mujeres eliminen sus temores, éstas estarán en los órganos de decisión (tanto políticos como empresariales). Para ello, las mujeres han de tener confianza en sus capacidades.

## Bibliografía

### Fuentes Primarias

ADECCO. “V Encuesta Adecco a mujeres directivas”. (15 Octubre 2012) [Madrid] [En línea] [<http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/403.pdf>] [Consulta: 3 Octubre 2013]

ASAMBLEA POPULAR. “Situación de la mujer en el mundo y repercusión de los recortes en España”. (3 Marzo 2013) [En línea] [<http://asambleavvk.wordpress.com/2013/03/03/situacion-de-la-mujer-en-el-mundo-y-repercusion-de-los-recortes-en-espana/>] [Consulta: 5 Agosto 2013]

BOE (2007). *Ley 3/2007, de 22 de Marzo, Igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Recuperado en julio de 2013. [<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>] [Consulta: 11 Agosto 2013]

BOZAL GUIL, A. “*Techos de cristal en la Universidad de Sevilla*”. (2001-2004) [En línea] [[http://www.amit-es.org/assets/files/publi/ana\\_guil\\_2004.pdf](http://www.amit-es.org/assets/files/publi/ana_guil_2004.pdf)] [Consulta: 19 Septiembre 2013]

CÁMARAS DE COMERCIO FUNDACIÓN INCYDE. “*Mujeres empresarias en la economía española*”. [s.l] [s.a] [En línea] [<http://www.abayanalistas.net/archivos/Mujeres%20Empresarias.pdf>] [Consulta: 9 Agosto 2013]

CENTRO INTERNACIONAL DE TRABAJO Y FAMILIA. “*El Peso de la Mujer en los Consejos del Ibex 35*”. (s.d) [En línea] [<http://www.inforpress.es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Peso-mujeres-consejos-ibex-35.pdf>] [Consulta: 7 Agosto 2013]

COLLADO CASTAÑO, C. “Mujeres y poder empresarial en España”. *Ministerio Igualdad*. [Madrid] (s.f, 2009) [En línea] [<http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/mujeresPoderEmpresarialEspana.pdf>] [Consulta: 28 Julio 2013]

COMISIÓN EJECUTIVA CONFEDERAL DE UGT. “*Guía para la eliminación de estereotipos de género en el ámbito laboral y en las organizaciones sindicales*”. [s.l] [s.a] [Madrid] [En línea] [<http://www.ugt.es/Mujer/proyectoestereotipos/guiacastellano.pdf>] [Consulta: 20 Septiembre 2013]

COMISIÓN OBRERA DE EXTREMADURA. “*Mujeres y hombres en el mercado laboral: paro, contratación y afiliación a la seguridad social*”. (Junio, 2013) [En línea] [[http://www.extremadura.ccoo.es/comunes/recursos/10/1707306-Mujeres\\_y\\_hombres\\_en\\_el\\_mercado\\_laboral\\_paro\\_contratacion\\_y\\_afiliacion\\_a\\_la\\_SS\\_-\\_Septiembre\\_2013.pdf](http://www.extremadura.ccoo.es/comunes/recursos/10/1707306-Mujeres_y_hombres_en_el_mercado_laboral_paro_contratacion_y_afiliacion_a_la_SS_-_Septiembre_2013.pdf)] [Consulta: 27 Septiembre 2013]

CONFEDERACIÓN SINDICAL DE COMISIONES OBRERAS (CCOO). “Crisis y discriminación salarial de género.” [En línea] [s.l] [[http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub85343\\_Crisis\\_y\\_discriminacion\\_salarial\\_de\\_genero.pdf](http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub85343_Crisis_y_discriminacion_salarial_de_genero.pdf)] [Consulta: 5 Agosto 2013]

CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M. *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar vida profesional, familiar y personal*. 1r ed. Barcelona. Ariel, 2007. ISBN: 84-344-5310-4

EUROFOUND. “*Quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo*”. [s.l] [En línea] Eurofound, 2010. <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074.htm>> [Consulta: 20 Agosto 2013]

EUROSTAT. [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>] [Consulta: 5 Agosto 2013]

FÁBRICA DE SEVARES. “*Plan Igualdad Nestlé España, S.A.*” (19 Diciembre 2011) [En línea] [[http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/doc113110\\_Plan\\_de\\_Igualdad\\_de\\_Nestle\\_Espana\\_SA\\_-\\_Fabrica\\_de\\_Sevares.pdf](http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/doc113110_Plan_de_Igualdad_de_Nestle_Espana_SA_-_Fabrica_de_Sevares.pdf)] [Consulta: 20 Agosto 2013]

- FERNÁNDEZ, D. y SÁNCHEZ, C. "Testosterona SA". *El País*. (12 Mayo 2013) [En línea] [[http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368201728\\_622797.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368201728_622797.html)] [Consulta: 28 Agosto 2013]
- FUNDACIÓN MADRINA. "Mobbing Maternal Laboral". [s.l.] (2010). [En línea] [<http://www.hazteoir.org/sites/default/files/upload/Fundación%20Madrina-INFORMEMobbing%202011.pdf>] [Consulta: 20 Agosto 2013]
- GARCÍA RIBAS, C. *El Síndrome de Maripili. El miedo de las mujeres a no ser queridas*. 1r ed. Madrid. La esfera de los libros, 2007. ISBN 84-973-4535-4
- GARRIDO, C. "El «Síndrome Maripili», la enfermedad de la profesional española". *ABC*. [Madrid] (Actualizado 28 Agosto 2009) [En línea] [<http://www.abc.es/20090824/sociedad/-como-dejar-maripili-200908241432.html>] [Consulta: 20 Junio 2013]
- GRANT THORNTON INTERNATIONAL BUSINESS REPORT. "*Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España*". [s.l.] (s.f., 2013) [En línea] [<http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>] [Consulta: 15 Agosto 2013]
- HEREDIA BARBERÁ, E. "Más allá del «techo de cristal». Diversidad de género". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. [s.l.] (s.f) (s.a) [En línea] [<http://centreatigona.uab.es/docs/articulos/Sostre%20de%20vidre.pdf>] [Consulta: 18 Julio 2013]
- INFORMA NOTICIAS. "Solo el 26% de las empresas españolas cumple la Ley de Igualdad". (7 Marzo 2013) [En línea] [<http://www.informa.es/noticias/solo-el-26-de-las-empresas-espanolas-cumple-la-ley-de-igualdad>] [Consulta: 14 Agosto 2013]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [s.n] [En línea] [<http://www.ine.es>] [Consulta: 17 Julio 2013]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Población Ocupada según sector económico*. 2012. [En línea] [[http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308\\_mnu&file=inebase&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&L=0)] [Consulta: 2 Agosto 2013]
- INSTITUTO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS LABORALES. "*Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2013: Resumen de España*". [s.l.] [s.a] [En línea] [[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_214485.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms_214485.pdf)] [Consulta: 5 Agosto 2013]
- INTERNATIONAL INSTITUTE FOR LABOUR STUDIES. "World of Work Report 2013: Repairing the economic and social fabric." (Switzerland) [En línea] [[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms\\_214476.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_214476.pdf)] [Consulta: 10 Agosto 2013]
- ISOTÈS. "*La Mujer directiva en España*". 2012. [En línea] [<http://www.fundipe.es/archives/MujerDirectiva.pdf>] [Consulta: 28 Agosto 2013]
- LOPEZ ÁLVAREZ, Mª J. "*La conciliación de la vida laboral y familiar en España: Una oportunidad para promover y proteger los derechos de la infancia*". *Save the Children*. (Abril 2013) [Madrid] [En línea] [[http://www.savethechildren.es/docs/Ficheros/597/La conciliacion de la vida laboral y familiarE SP\\_vOK.pdf](http://www.savethechildren.es/docs/Ficheros/597/La%20conciliacion%20de%20la%20vida%20laboral%20y%20familiar%20E%20SP_vOK.pdf)] [Consulta: 6 Octubre 2013]
- MERCADÉ FERRANDO, A. *Dirigir en Femenino*. 1r ed. Barcelona. Gestión 2000, 2007. ISBN 978-96612-73-0.
- MINISTERIO DE IGUALDAD. "Ley para la igualdad de mujeres y hombres". [s.l.] [s.a] [En línea] [[http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Gerencia/Igualdad/Documentos/Folleto\\_Igualdad.pdf](http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Gerencia/Igualdad/Documentos/Folleto_Igualdad.pdf)] [Consulta: 27 Agosto 2013]

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. "Herramienta de apoyo nº 4: Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad". [s.l.] [s.a] [En línea]  
[\[http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Herramienta-de-Apoyo-n4-Presencia-de-mujeres-en-puestos-de-responsabilidad.pdf\]](http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Herramienta-de-Apoyo-n4-Presencia-de-mujeres-en-puestos-de-responsabilidad.pdf) [Consulta: 20 Agosto 2013]

MORÁN,P, M. "El papel de la igualdad de género en el cambio a un modelo productivo sostenible" Instituto de Estudios Fiscales. (2010) [En línea]  
[\[http://www.asambleamujeresgranada.com/pdfs/papeldelaigualdad.pdf\]](http://www.asambleamujeresgranada.com/pdfs/papeldelaigualdad.pdf)  
[Consulta: 19 Septiembre 2013]

NARANJO, M. "Los planes de igualdad: ¿Son la solución para evitar la discriminación de género en la empresa?" *Blog Propio*. (19 Julio 2010) [En línea]  
[\[http://marionaranjo.wordpress.com/2010/07/19/los-planes-de-igualdad-%C2%BFson-la-solucion-para-evitar-la-discriminacion-de-genero-en-la-empresa/\]](http://marionaranjo.wordpress.com/2010/07/19/los-planes-de-igualdad-%C2%BFson-la-solucion-para-evitar-la-discriminacion-de-genero-en-la-empresa/) [Consulta: 19 Septiembre 2013]

NOTARIO VILLAR, A. *Mujer y mercado laboral en España: cuatro estudios sobre la discriminación salarial y la segregación laboral*. 1r ed. Fundación BBVA, 2010. ISBN 84-96515-94-9

NH HOTELES. "Plan de Igualdad entre mujeres y hombres". [s.l.] [s.a] [En línea]  
[\[http://www.fecoht.ccoo.es/comunes/recursos/26/doc78953\\_Plan\\_de\\_Igualdad\\_entre\\_Mujeres\\_y\\_Hombres\\_-\\_Grupo\\_de\\_Empresas\\_de\\_NH\\_Hoteles\\_Espana\\_S.L..pdf\]](http://www.fecoht.ccoo.es/comunes/recursos/26/doc78953_Plan_de_Igualdad_entre_Mujeres_y_Hombres_-_Grupo_de_Empresas_de_NH_Hoteles_Espana_S.L..pdf) [Consulta: 14 Agosto 2013]

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Informe *Global Employment trends for Women*. [En línea] [\[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_195447.pdf\]](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf) [Consulta: 5 Agosto 2013]

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "Desigualdad de género en el mercado laboral: Dos pasos hacia delante, uno hacia atrás." (11 Diciembre 2012) [En línea] [s.l.]  
[\[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_195455/lang--es/index.htm\]](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_195455/lang--es/index.htm)  
[Consulta: 5 Agosto 2013]

REPSOL. [\[http://www.repsol.com\]](http://www.repsol.com) [Consulta: 12 Agosto 2013]

REGUS. "El 97% de los empresarios españoles cree que la flexibilidad horaria es la clave para la reincorporación de las madres trabajadoras". (8 Marzo 2013) [En línea]  
[\[http://www.regus.presscentre.com/Press-Releases/EI-97-de-los-empresarios-espanoles-cree-que-la-flexibilidad-horaria-es-la-clave-para-la-reincorpora-4508.aspx\]](http://www.regus.presscentre.com/Press-Releases/EI-97-de-los-empresarios-espanoles-cree-que-la-flexibilidad-horaria-es-la-clave-para-la-reincorpora-4508.aspx) [Consulta: 3 Septiembre 2013]

SAHUQUILLO R., M. "Un muro de corbatas ante la mujer directiva". *El País*. [Barcelona] (11 Abril 2012) [En línea]  
[\[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079\\_033078.html\]](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html)  
[Consulta: 15 Junio 2013]

SÁNCHEZ BERBEL,S. *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. 1r ed. [s.l.] Editorial Aresta, 2013. ISBN 84-939-5978-4

SUESKUN BRAVO, C. "Crisis y discriminación salarial de género". *Secretaría Confederal de la Mujer*. [Madrid] (Noviembre, 2012) [En línea]  
[\[http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub85343\\_Crisis\\_y\\_discriminacion\\_salarial\\_de\\_genero.pdf\]](http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub85343_Crisis_y_discriminacion_salarial_de_genero.pdf) [Consulta: 12 Septiembre 2013]

TVE. "Mujeres en primera línea". (25 Julio 2009) [En línea]  
[\[http://www.rtve.es/alacarta/videos/informe-semanal/informe-semanal-mujeres-primera-linea/551046/\]](http://www.rtve.es/alacarta/videos/informe-semanal/informe-semanal-mujeres-primera-linea/551046/) [Consulta: 16 Julio 2013]

VALERA, N. "Dedicado a Cospedal: Sobre cuotas y acciones positivas." *La Marea*. (29 Marzo 2013) [En línea] [\[http://www.lamarea.com/2013/03/29/dedicado-a-cospedal-sobre-cuotas-y-acciones-positivas/\]](http://www.lamarea.com/2013/03/29/dedicado-a-cospedal-sobre-cuotas-y-acciones-positivas/) [Consulta: 27 Agosto 2013]

[s.n.] “Anteproyecto de Ley Integral para la Igualdad de Trato y la No discriminación”. [s.l.] [s.a]  
[En línea]  
[\[http://www.igualdadynodiscriminacion.org/novedades/novedades/2011/pdf/ante\\_proyecto\\_ley\\_igualdad\\_ene11.pdf\]](http://www.igualdadynodiscriminacion.org/novedades/novedades/2011/pdf/ante_proyecto_ley_igualdad_ene11.pdf) [Consulta: 20 Septiembre 2013]

[s.n]. “El Libro Blanco del teletrabajo en España”. (Junio 2012) [En línea]  
[\[http://w110.bcn.cat/fixters/webempresas/ellibroblancodelteletrabajo.134.pdf\]](http://w110.bcn.cat/fixters/webempresas/ellibroblancodelteletrabajo.134.pdf)  
[Consulta: 3 Octubre 2013]

[s.n]. “Mujeres y hombres en España 2013”. (22 Febrero 2013) [En línea]  
[\[http://www.ine.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3D5\\_4\\_Cuidado\\_de\\_niños.pdf&blobkey=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1259925472720%2F15%2F5.4+Cuidado+de+niños.pdf&ssbinary=true\]](http://www.ine.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3D5_4_Cuidado_de_niños.pdf&blobkey=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1259925472720%2F15%2F5.4+Cuidado+de+niños.pdf&ssbinary=true) [Consulta: 18 Julio 2013]

<http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano/conciliacion-vida-laboral-personal>  
[Consulta: 12 Agosto 2013]

<http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/quimica-y-farmacia/novartis/>  
[Consulta: 12 Agosto 2013]

## Fuentes Secundarias

ACHARTE REYNO, S. “Discriminación laboral de la mujer”. *Monografias.com*. [En línea]  
[\[http://www.monografias.com/trabajos82/discriminacion-laboral-mujer/discriminacion-laboral-mujer2.shtml#ixzz2XyCc4vTi\]](http://www.monografias.com/trabajos82/discriminacion-laboral-mujer/discriminacion-laboral-mujer2.shtml#ixzz2XyCc4vTi) [Consulta: 6 Septiembre 2013]

ALONSO, A. “Cómo evita la psicología la discriminación de las mujeres en las entrevistas de trabajo “. (19 Febrero 2013) [En línea] [\[http://yoriento.com/2013/02/discriminan-las-entrevistas-de-trabajo-a-las-mujeres-la-psicologia-puede-evitarlo-763.html/\]](http://yoriento.com/2013/02/discriminan-las-entrevistas-de-trabajo-a-las-mujeres-la-psicologia-puede-evitarlo-763.html/) [Consulta: 20 Septiembre 2013]

ALTUBE GARCÍA, A. “Evidencia científica sobre desigualdad de género en el ámbito laboral y estrés generados por el sistema patriarcal”. (22 Junio 2013) [En línea]  
[\[http://www.tintaroja.es/feminista/149-evidencia-cientifica-sobre-desigualdad-de-genero-en-el-ambito-laboral-y-estres-generados-por-el-sistema-patriarcal\]](http://www.tintaroja.es/feminista/149-evidencia-cientifica-sobre-desigualdad-de-genero-en-el-ambito-laboral-y-estres-generados-por-el-sistema-patriarcal) [Consulta: 7 agosto 2013]

ARANDA, A. “El porqué de la escasez de mujeres en los altos cargos”. *AmericaEconomia*. (31 Marzo 2011) [En línea] [\[http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/el-por-que-de-la-escasez-de-mujeres-en-los-altos-cargos\]](http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/el-por-que-de-la-escasez-de-mujeres-en-los-altos-cargos) [Consulta: 10 Septiembre 2013]

ASAMBLEA GENERAL DE LA ONU. “Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer”. [En línea]  
[\[http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/onu/igualdad/sexual/1967-Declaracion-eliminacion-discriminacion-contra-la-mujer.pdf\]](http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/onu/igualdad/sexual/1967-Declaracion-eliminacion-discriminacion-contra-la-mujer.pdf) [Consulta: 23 Septiembre 2013]

AYLLÓN, D. “Una ley para acabar con la discriminación”. *Público.es* [Madrid] (8 Enero 2011)  
[En línea] [\[http://www.publico.es/espana/355173/una-ley-para-acabar-con-la-discriminacion\]](http://www.publico.es/espana/355173/una-ley-para-acabar-con-la-discriminacion)  
[Consulta: 23 Septiembre 2013]

AYUNTAMIENTO DE BARCELONA. “Las medidas de conciliación como elemento motivador en tiempo de crisis”. (20 Febrero 2013) [En línea]  
[\[http://w110.bcn.cat/portal/site/UsosDelTemps/menuitem.b4d797923997277cf740f740a2ef8a0c/?vgnextoid=f8aa84bceb7fc310VgnVCM1000001947900aRCRD&vgnextchannel=9ee0d33b3e2da210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnextfmt=formatDetail&lang=es\\_ES\]](http://w110.bcn.cat/portal/site/UsosDelTemps/menuitem.b4d797923997277cf740f740a2ef8a0c/?vgnextoid=f8aa84bceb7fc310VgnVCM1000001947900aRCRD&vgnextchannel=9ee0d33b3e2da210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnextfmt=formatDetail&lang=es_ES) [Consulta: 12 Agosto 2013]

BERNARD, R. "Resultados de la consulta europea sobre un instrumento sucesor 2013-2020 del programa PROGRESS". *Vivesproyecto*. (10 Agosto 2010) [En línea] [[http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/08/10/resultados\\_de\\_la\\_consulta\\_europea\\_sobre\\_un\\_instrumento\\_sucesor\\_2013\\_2020\\_del\\_programa\\_progress.html](http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/08/10/resultados_de_la_consulta_europea_sobre_un_instrumento_sucesor_2013_2020_del_programa_progress.html)] [Consulta: 20 Septiembre 2013]

CALVO GUTIERREZ, V. "El PSOE propone una nueva ley electoral con "listas cremallera" obligatorias". *El País*. [Madrid] (4 Junio 2013) [En línea] [[http://politica.elpais.com/politica/2013/06/04/actualidad/1370374050\\_157334.html](http://politica.elpais.com/politica/2013/06/04/actualidad/1370374050_157334.html)] [Consulta: 28 Agosto 2013]

CÁRDENAS DE SANTAMARÍA, C. "Eliminar los estereotipos" (7 Septiembre 2011) [En línea] [<http://www.portafolio.co/opinion/eliminar-los-estereotipos>] [Consulta: 23 Septiembre 2013]

CASSASUS, A. "La presencia de mujeres directivas en las empresas cae a la mitad en cinco años". *ABC* (6 Marzo 2013) [Madrid] [En línea] [<http://www.abc.es/sociedad/20130306/abc-empresarias-201303061344.html>] [Consulta: 8 agosto 2013]

CASTILLO, M. "Cameron frena la cuota femenina en los consejos de administración" *El País*. (17 Septiembre 2012) [Madrid] [[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/17/actualidad/1347884152\\_242737.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/17/actualidad/1347884152_242737.html)] [Consulta: 10 Septiembre 2013]

DOMÍNGUEZ, A. "Las Pymes recibirán ayudas económicas por implantar Planes de Igualdad". *Lexdiario.es* (30 Mayo 2012) [En línea] [<http://www.lexdiario.es/noticias/129270/las-pymes-recibiran-ayudas-economicas-por-implantar-plan-de-igualdad>] [Consulta: 14 Agosto 2013]

EL PANORAMA. "Ana Mato insta a las empresas a garantizar la conciliación laboral". [s.f][En línea] [<http://elpanorama.hola.com/noticia/2013041564286/ana-mato-insta-a-las-empresas-a-garantizar-la-conciliacion-laboral/>] [Consulta: 2 Octubre 2013]

EL PANORAMA. "Conciliar la vida laboral y personal es posible y resulta rentable". [s.f] [En línea] [<http://elpanorama.hola.com/noticia/2013010353711/conciliar-la-vida-laboral-y-personal-es-posible-y-resulta-rentable/>] [Consulta: 12 Agosto 2013]

EUROPAPRESS. "El Congreso aprueba la Ley de Igualdad con la abstención del PP". (15 Marzo 2007) [Madrid] [En línea] [[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2007/03/15/actualidad/1173913202\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2007/03/15/actualidad/1173913202_850215.html)] [Consulta: 28 Agosto 2013]

EUROPAPRESS. [s.n] "La nueva maternidad reclama una mujer trabajadora, "no esclava", que no entra en el mercado laboral "a costa de todo". (8 Marzo 2012) [[http://noticias.lainformacion.com/mano-de-obra/legislacion-laboral/la-nueva-maternidad-reclama-una-mujer-trabajadora-no-esclava-que-no-entra-en-el-mercado-laboral-a-costa-de-todo\\_PMZY2sLP8FCcMqKHlY6F1/](http://noticias.lainformacion.com/mano-de-obra/legislacion-laboral/la-nueva-maternidad-reclama-una-mujer-trabajadora-no-esclava-que-no-entra-en-el-mercado-laboral-a-costa-de-todo_PMZY2sLP8FCcMqKHlY6F1/)] [Consulta: 17 Julio 2013]

FLOTATS, A. "Los recortes y la reforma laboral entierran la conciliación ". *Público.es* (1 Abril 2013) [Madrid] [En línea] [<http://www.publico.es/452647/los-recortes-y-la-reforma-laboral-entierran-la-conciliacion>] [Consulta: 12 Agosto 2013]

FOLIA CONSULTORES. "Propuesta metodológica para el trabajo contra la discriminación en el ámbito local". [Madrid] [s.f] (2011) [En línea] [[http://www.femp.es/files/566-1303-archivo/Guia\\_metodologica\\_FEMP-MSSSI.pdf](http://www.femp.es/files/566-1303-archivo/Guia_metodologica_FEMP-MSSSI.pdf)] [Consulta: 20 Septiembre 2013]

FRANCO, S. "Sí, estoy a favor de las cuotas femeninas. Mal que me pese...". *El Confidencial.com* (17 Mayo 2013) [[http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/pase-sin-llamar/2013-05-17/si-estoy-a-favor-de-las-cuotas-femeninas-mal-que-me-pese\\_4005/](http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/pase-sin-llamar/2013-05-17/si-estoy-a-favor-de-las-cuotas-femeninas-mal-que-me-pese_4005/)] [Consulta: 15 Septiembre 2013]

GABILONDO, I. "A favor de la discriminación positiva". *La Voz de Iñaki*. [En línea] [<http://blogs.elpais.com/la-voz-de-inaki/2012/03/a-favor-de-la-discriminacion-positiva.html>] [Consulta: 27 Agosto 2013]



GARCÍA PÉREZ, F. "Crecimiento y competitividad Motores y frenos de la economía española". *Fundación BBVA-Ivie*. [s.l.] (Diciembre 2012) [En línea] [[http://www.fbbva.es/TLFU/dat/Informe%202012\\_FBBVA\\_Ivie.pdf](http://www.fbbva.es/TLFU/dat/Informe%202012_FBBVA_Ivie.pdf)] [Consulta: 3 Octubre 2013]

GÓMEZ, J. "Cuota femenina "flexible" en las empresas". *El País*. (4 Diciembre 2012) [[http://internacional.elpais.com/internacional/2012/12/04/actualidad/1354650338\\_471541.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2012/12/04/actualidad/1354650338_471541.html)] [Consulta: 10 Septiembre 2013]

GUAMÁN, A. y ILLUECA, H. "Nueva reforma laboral: El Gobierno se ensaña con la juventud". *Público.es* (25 Febrero 2013) [En línea] [<http://blogs.publico.es/dominiopublico/6603/nueva-reforma-laboral-el-gobierno-se-ensana-con-la-juventud/>] [Consulta: 26 Agosto 2013]

INSTITUTO DE LA MUJER. "Boletín Estadístico del Instituto de la Mujer: La corresponsabilidad familiar avanza, pero sigue siendo una asignatura pendiente en España". [s.f.] [En línea] [<http://www.inmujer.gob.es/actualidad/noticias/2013/mayo/BoletinEstadistico3.htm>] [Consulta: 3 Octubre 2013]

INSTITUTO DE LA MUJER. "Diecinueve entidades reciben el distintivo de Igualdad en la Empresa en su tercera convocatoria". (23 Julio 2013) [En línea] [<http://www.inmujer.gob.es/actualidad/noticias/2013/Julio/DistintivolgualdadEmpresa2012.htm>] [Consulta: 27 Agosto 2013]

IZQUIERDO MANSILLA, F. "Otros riesgos psicosociales en el trabajo". *Psicología online*. [En línea] [[http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo6\\_2.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo6_2.shtml)] [Consulta: 25 Septiembre 2013]

KRANZ FERNÁNDEZ, D. y PLANAS RODRÍGUEZ, N. "Efectos perversos de la Ley para la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar en España". (24 Junio 2013) [<http://www.fedeablogs.net/economia/?p=31535>] [Consulta: 12 Agosto 2013]

LÓPEZ, C. "Consejos desequilibrados". *La Vanguardia*. [Madrid] (24 Diciembre 2012) p.25 [Consulta: 26 Septiembre 2013]

LÓPEZ, C. "España, en masculino". *La Vanguardia*. [Madrid] (23 Enero 2013) p.22 [Consulta: 26 Septiembre 2013]

LÓPEZ, C. "Para más allá del 2030". *La Vanguardia*. [Barcelona] (17 Septiembre 2012) p.23 [Consulta: 26 Septiembre 2013]

MARTÍNEZ, A. "Situación actual de la mujer en el Mercado laboral". *Trabajando.es* [s.f.] [En línea] [<http://www.trabajando.es/detallecontenido/idnoticia/120/situacion-actual-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral>] [Consulta: 18 Julio 2013]

MERAYO GÓMEZ, R. "Estrategia para la Igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015" CCOO. (8 Marzo 2011) [En línea] [<http://www.fsc.ccoo.es/webfsc/Actualidad:Mujer:Actualidad:137257>] [Consulta: 20 Septiembre 2013]

NAVARRO, M. "Ni un paso más". *El País*. (7 Marzo 2012) [En línea] [[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/03/07/andalucia/1331155508\\_358090.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/03/07/andalucia/1331155508_358090.html)] [Consulta: 28 Agosto 2013]

PARLAMENTO EUROPEO. "Eliminación de los estereotipos de género en la UE". (Estrasburgo) (12 Marzo 2013) [En línea] [<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0074+0+DOC+XML+V0//ES>] [Consulta: 23 Septiembre 2013]

PÉREZ, B. "Seis años de Ley de Igualdad: ¿se ha avanzado algo en este tiempo?". (8 Marzo 2013) [Málaga] [En línea] [[http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/politica-economica/seis-anos-de-ley-de-igualdad-se-ha-avanzado-algo-en-este-tiempo\\_76Vfq9BXNFleikB6tIO33/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/politica-economica/seis-anos-de-ley-de-igualdad-se-ha-avanzado-algo-en-este-tiempo_76Vfq9BXNFleikB6tIO33/)] [Consulta: 27 Agosto 2013]

- PRIETO, G. "Parlamentarias en el mundo". (27 Mayo 2013)  
<http://sesiondecontrol.com/actualidad/nacional/parlamentarias-en-el-mundo/>  
 [Consulta: 15 Septiembre 2013]
- RIERA MARSAL, A. "Condiciones de maternidad." [En línea]  
<http://www.netmoms.es/revista/embarazo/derechos-de-la-mujer-embarazada/>  
 [Consulta: 23 Septiembre 2013]
- RODRÍGUEZ, M. "8 de Març: Dia internacional de les dones treballadores". (8 Marzo 2013)  
 [En línea] <http://buidatgedependements.wordpress.com/2013/03/08/71/> ] [Consulta: 18 Julio 2013]
- RUBIO,C. "Mujeres y mercado laboral". *Orientando una vida*. [s.l] (8 Marzo 2013) [En línea]  
<http://orientandounavida.wordpress.com/2013/03/08/mujeres-y-mercado-laboral/>  
 [Consulta: 16 Julio 2013]
- SAHUQUILLO, R., M. "La UE abre el debate para imponer cuotas de mujeres en las empresas".  
*El País*. (9 Marzo 2011) [Estrasburgo] [En línea]  
[http://elpais.com/diario/2011/03/09/sociedad/1299625202\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/03/09/sociedad/1299625202_850215.html)  
 [Consulta: 9 Septiembre 2013]
- SAHUQUILLO R., M. "España se desploma en igualdad por la escasez de mujeres en altos cargos". *El País*. (24 Octubre 2012) [En línea]  
[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/24/actualidad/1351058246\\_636451.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/24/actualidad/1351058246_636451.html)  
 [Consulta: 28 Agosto 2013]
- SEN, C. "En España, muchas palabras y pocos hechos". *La Vanguardia*. [Barcelona]  
 (22 Octubre 2012) p.31 [Consulta: 26 Septiembre 2013]
- SCOTT, S. "Discriminación de género: causas, efectos y soluciones". *La Voz de Houston*. [s.f]  
 [En línea] <http://pyme.lavoztx.com/discriminacin-de-gnero-causas-efectos-y-soluciones-5175.html>  
 [Consulta: 20 Septiembre 2013]
- TRECET, J. "La mujer ante el Mercado laboral: maternidad, impuestos y deducciones".  
*Aprendemas.com* [s.f] [En línea] <http://www.aprendemas.com/Guias/EspecialMujeres2011/P4.asp>  
 [Consulta: 17 Julio 2013]
- TVE. "Bruselas da marcha atrás en su ley de cuotas de mujeres en la élite empresarial".  
 (23 Octubre 2012) [En línea] <http://www.rtve.es/noticias/20121023/bruselas-da-marcha-atras-ley-cuotas-mujeres-empresas/571414.shtml> [Consulta: 9 Septiembre 2013]
- VALCÁRCEL, A. "Las mujer apuestan por microempresas que facturen 150.000 euros". *La Opinión de Murcia*. (16 Julio 2013) [En línea]  
<http://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2013/07/16/mujeres-apuestan-microempresas-facturen-150000/483844.html> [Consulta: 8 Agosto 2013]
- VEGA HIDALGO, A. "La discriminación laboral de la mujer: Una década a examen". *Universidad de Castilla-La Mancha*. (30 Octubre 2007) [En línea] <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D91FE499-4898-4EDD-AA09-213A8AF122EA/192683/discriminacionlaboralmujer.pdf>  
 [Consulta: 13 Septiembre 2013]
- VERBAL, V. "Mujeres y política: cinco razones a favor de una ley de cuotas". (26 Marzo 2013)  
<http://www.elquintopoder.cl/genero/mujeres-y-politica-cinco-razones-a-favor-de-una-ley-de-cuotas/> [Consulta: 15 Septiembre 2013]
- [s.n] "Acoso sexual en el trabajo, ¿cómo afecta a las mujeres?". *Perú.com*. (28 Febrero 2013)  
 [En línea] <http://peru.com/mujeres/sexo-y-romance/acoso-sexual-trabajo-como-afecta-mujeres-noticia-124205> [Consulta: 19 Septiembre 2013]
- [s.n] "Alternativas de solución a la desigualdad entre hombres y mujeres". (26 Agosto 2011)  
 [En línea] <http://epo177ozumba.blogspot.com.es/2011/08/alternativs-de-solucion-la-desigualdad.html> [Consulta: 19 Septiembre 2013]

- [s.n] "Aumenta la presencia de mujeres directivas en las empresas españolas, según Schober PDM Iberia". (23 Octubre 2012). [En línea]  
[\[http://www.rhhpress.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17413:aumenta-la-presencia-de-mujeres-directivas-en-las-empresas-espanolas-segun-schober-pdm-iberia&catid=45:miscelanea&Itemid=159\]](http://www.rhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17413:aumenta-la-presencia-de-mujeres-directivas-en-las-empresas-espanolas-segun-schober-pdm-iberia&catid=45:miscelanea&Itemid=159) [Consulta: 7 Agosto 2013]
- [s.n] "Causas de discriminación de la mujer en el mercado laboral". (9 Marzo 2010) [En línea]  
[\[http://blog.kombook.com/causas-discriminacion-mujer-trabajadora/\]](http://blog.kombook.com/causas-discriminacion-mujer-trabajadora/) [Consulta: 27 Septiembre 2013]
- [s.n] "Conciliación laboral: ventajas, beneficios y ejemplos". *Workmeter.com* (20 Febrero 2013)  
 [En línea] [\[http://es.workmeter.com/blog/bid/270258/Conciliaci%C3%B3n-laboral-ventajas-beneficios-y-ejemplos\]](http://es.workmeter.com/blog/bid/270258/Conciliaci%C3%B3n-laboral-ventajas-beneficios-y-ejemplos) [Consulta: 12 Agosto 2013]
- [s.n] "Conciliación vida familiar-laboral. Cambie problemas por beneficios". [s.f]  
[\[http://www.cruzrojaempresas.org/conciliacion/\]](http://www.cruzrojaempresas.org/conciliacion/) [Consulta: 12 Agosto 2013]
- [s.n] "Consejo de Europa pide una ley integral frente a la discriminación". (26 Julio 2013) [En línea]  
[\[http://www.accem.es/refugiados/inmigrantes/index.php?pag=Refugio/Migraciones&colleft=Refugio%20/%20Migraciones&colright=Refugio%20/%20Migraciones&tip=articulo&pagant=Refugio/Migraciones&pagid=684&title=Consejo%20de%20Europa%20pide%20una%20ley%20integral%20frente%20a%20la%20discriminaci%C3%B3n\]](http://www.accem.es/refugiados/inmigrantes/index.php?pag=Refugio/Migraciones&colleft=Refugio%20/%20Migraciones&colright=Refugio%20/%20Migraciones&tip=articulo&pagant=Refugio/Migraciones&pagid=684&title=Consejo%20de%20Europa%20pide%20una%20ley%20integral%20frente%20a%20la%20discriminaci%C3%B3n) [Consulta: 25 Septiembre 2013]
- [s.n] "Coste cero en contratos de sustitución por Maternidad". (3 Marzo 2011) [En línea]  
[\[http://blog.asinom.com/coste-cero-en-contratos-de-sustitucion-por-maternidad/\]](http://blog.asinom.com/coste-cero-en-contratos-de-sustitucion-por-maternidad/)  
 [Consulta: 6 Octubre 2013]
- [s.n] "Despido y embarazo". [s.f] [En línea] [\[http://www.netmoms.es/revista/embarazo/derechos-de-la-mujer-embarazada/despido-y-embarazo/\]](http://www.netmoms.es/revista/embarazo/derechos-de-la-mujer-embarazada/despido-y-embarazo/) [Consulta: 23 Septiembre 2013]
- [s.n] "Discriminación por embarazo, una realidad embarazosa". (12 Marzo 2013) [En línea]  
[\[http://www.altonivel.com.mx/19400-discriminacion-por-embarazo-una-realidad-embarazosa.html\]](http://www.altonivel.com.mx/19400-discriminacion-por-embarazo-una-realidad-embarazosa.html)  
 [Consulta: 23 Septiembre 2013]
- [s.n] "Echániz: "El Plan Estratégico de Ayuda a la Familia apoya especialmente a los más vulnerables". (16 Mayo 2013) [En línea]  
[\[http://www.lacomarcadepuertollano.com/diario/noticia/2013\\_05\\_16/30\]](http://www.lacomarcadepuertollano.com/diario/noticia/2013_05_16/30) [Consulta: 3 Octubre 2013]
- [s.n] "El Congreso "tumba" la Ley de Igualdad de diseño socialista". *La Gaceta*. [s.f] [En línea]  
[\[http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/politica/congreso-tumba-ley-igualdad-diseno-socialista-20120911\]](http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/politica/congreso-tumba-ley-igualdad-diseno-socialista-20120911) [Consulta: 25 Septiembre 2013]
- [s.n] "El liderazgo femenino frente al Síndrome de Maripili" (6 Noviembre 2012) [En línea]  
[\[http://siendomadres.com/2012/11/el-liderazgo-femenino-frente-al-sindrome-de-maripili/\]](http://siendomadres.com/2012/11/el-liderazgo-femenino-frente-al-sindrome-de-maripili/)  
 [Consulta: 25 Junio 2013]
- [s.n] "El mercado laboral europeo tiene 1,7 millones puestos vacantes pese al alto paro". *Pressdigital*. (5 Junio 2013) [En línea] [\[http://www.catalunyapress.cat/es/notices/2013/06/el-mercado-laboral-europeo-tiene-1-7-millones-puestos-vacantes-pese-al-alto-paro-80395.php\]](http://www.catalunyapress.cat/es/notices/2013/06/el-mercado-laboral-europeo-tiene-1-7-millones-puestos-vacantes-pese-al-alto-paro-80395.php)  
 [Consulta: 31 Agosto 2013]
- [s.n] "El número de parlamentarias aumenta gracias a las cuotas". *Público.es* (5 Marzo 2013)  
 [Madrid] [En línea] [\[http://www.publico.es/451645/el-numero-de-parlamentarias-aumenta-gracias-a-las-cuotas\]](http://www.publico.es/451645/el-numero-de-parlamentarias-aumenta-gracias-a-las-cuotas) [Consulta: 10 Septiembre 2013]
- [s.n] "El "Síndrome Maripili". [s.f] [En línea] [\[http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/757-todavia-la-maternidad-penaliza-a-la-mujer-en-el-mercado-laboral-segun-la-secretaria-general-de-politicas-de-igualdad?lang=ca\]](http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/757-todavia-la-maternidad-penaliza-a-la-mujer-en-el-mercado-laboral-segun-la-secretaria-general-de-politicas-de-igualdad?lang=ca) [Consulta: 23 Septiembre 2013]

[s.n] "El "Techo de cristal" como instrumento que visibiliza la construcción científica desde el sesgo de género". (15 Febrero 2013). [En línea] [<http://sociologosplebeyos.com/2013/02/15/el-techo-de-cristal-como-instrumento-que-visibiliza-la-construccion-cientifica-desde-el-sesgo-de-genero/>] [Consulta: 1 Octubre 2013]

[s.n] "El 97% de los empresarios españoles cree que la flexibilidad horaria es clave para reincorporar a madres trabajadoras". *Europapress.es* (6 Marzo 2013) [Madrid] [En línea] [<http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-97-empresarios-espanoles-creo-flexibilidad-horaria-clave-reincorporar-madres-trabajadoras-20130306113358.html>] [Consulta: 3 Octubre 2013]

[s.n] "España suspende en conciliación". *laboris.net* [s.f] [En línea] [[http://www.laboris.net/static/ca\\_derechos\\_suspende-conciliacion.aspx](http://www.laboris.net/static/ca_derechos_suspende-conciliacion.aspx)] [Consulta: 2 Octubre 2013]

[s.n] "Estereotipos y mujeres del mañana: la pesada carga de la educación sexista". (19 Marzo 2013) [En línea] [<http://www.unitedexplanations.org/2013/03/19/estereotipos-y-mujeres-del-manana-la-pesada-carga-de-la-educacion-sexista/>] [Consulta: 16 Julio 2013]

[s.n] "Estrategias para superar la discriminación laboral de la mujer". Canal Solidario-OneWorld 2006. [s.f] [En línea] [<http://www.mujiresenred.net/spip.php?article704>] [Consulta: 23 Septiembre 2013]

[s.n] "Fundación Madrina presenta: Mobbing Maternal Laboral en España". *HazteOir.org* (8 Marzo 2011) [En línea] [<http://www.hazteoir.org/noticia/36669-fundacion-madrina-presenta-mobbing-maternal-laboral-en-espana>] [Consulta: 19 Julio 2013]

[s.n] "Guía de formación para la incorporación de la igualdad en la Administración Pública ". [En línea] [[http://eap.juntaextremadura.es/external/guia\\_formacion\\_igualdad/contenido/cap5/2contenidos\\_de\\_la\\_clase-accionespositivas.html](http://eap.juntaextremadura.es/external/guia_formacion_igualdad/contenido/cap5/2contenidos_de_la_clase-accionespositivas.html)] [Consulta: 27 Agosto 2013]

[s.n] "IAM y Colegas instan al Gobierno a retomar el proyecto de Ley Integral para la Igualdad de Trato y la no Discriminación ". *La Vanguardia*. [Andalucía] (14 Enero 2013) [En línea] [<http://www.lavanguardia.com/local/sevilla/20130114/5436085593/iam-y-colegas-istan-al-gobierno-a-retomar-el-proyecto-de-ley-integral-para-la-igualdad-de-trato-y.html>] [Consulta: 25 Septiembre 2013]

[s.n] "Impacto negativo de la nueva reforma laboral sobre las políticas de igualdad". *Ameco press* (1 Marzo 2011) [En línea] [<http://e-mujeres.net/noticias/impacto-negativo-nueva-reforma-laboral-politicas-igualdad>] [Consulta: 26 Agosto 2013]

[s.n] "La conciliación de la vida laboral y familiar en la Reforma Laboral ". *Serpadres.es*. [s.f] [En línea] [<http://www.serpadres.es/familia/derechos/La-conciliacion-de-la-vida-laboral-y-familiar-en-la-Reforma-Laboral.html>] [Consulta: 12 Agosto 2013]

[s.n] "La conciliación, una vieja aspiración en España que no hace más que empeorar". *20Minutos*. (20 Abril 2013) [En línea] [<http://www.20minutos.es/noticia/1792224/0/conciliacion-laboral/espana/horarios-laborales/#xtor=AD-15&xts=467263>] [Consulta: 2 Octubre 2013]

[s.n] "La cuota de mujeres en los consejos de la UE sube dos puntos en 10 meses". *El País*. (25 Enero 2013) [Bruselas] [En línea] [<http://www.ivecinos.es/provincia/266-PROVINCIA/32567-un-informe-revela-que-el-mercado-laboral-continua-gpenalizando-la-maternidad.html>] [Consulta: 10 Septiembre 2013]

[s.n] "La crisis está aumentando la desigualdad salarial entre hombres y mujeres". *Tercera Información*. (25 Febrero 2013) [En línea] [<http://www.tercerainformacion.es/spip.php?article47817>] [Consulta: 19 Septiembre 2013]

[s.n] "La falta de seguridad en el trabajo, otra discriminación de la mujer". *Euroxpress Noticias*. (9 Marzo 2013) [En línea] [<http://www.euroxpress.es/index.php/noticias/2013/3/9/la-falta-de-seguridad-en-el-trabajo-otra-discriminacion-de-la-mujer/>] [Consulta: 3 Septiembre 2013]

- [s.n] “La mujer y el trabajo: situación actual y cifras”. (6 Marzo 2013) [En línea] [\[http://vidayestilo.terra.es/mujeres-de-hierro/la-mujer-y-el-trabajo-situacion-actual-y-cifras\\_3a44ec0028c3d310VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html\]](http://vidayestilo.terra.es/mujeres-de-hierro/la-mujer-y-el-trabajo-situacion-actual-y-cifras_3a44ec0028c3d310VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html) [Consulta: 8 Agosto 2013]
- [s.n] “Leyes de cuotas” para reciclar los Consejos empresariales de los “trajes grises”. (19 Mayo 2012) [\[http://desigualesactualidadehistoria.wordpress.com/2012/05/19/la-ley-de-cuotas-en-empresas-reconstruye-el-consejo-de-los-trajes-grises/\]](http://desigualesactualidadehistoria.wordpress.com/2012/05/19/la-ley-de-cuotas-en-empresas-reconstruye-el-consejo-de-los-trajes-grises/) [Consulta: 9 Septiembre 2013]
- [s.n] “Los mejores y peores países para las mujeres en la alta dirección”. (28 Marzo 2009) [En línea] [\[http://www.mujeresycia.com/?x=nota/6947/1/los-mejores-y-peores-paises\]](http://www.mujeresycia.com/?x=nota/6947/1/los-mejores-y-peores-paises) [Consulta: 28 Junio 2013]
- [s.n] “Maternity Denuncia la discriminación de las trabajadoras que quieren ser madres”. *Proyecto Maternity*. (8 Marzo 2013) [En línea] [\[http://www.proyectomadrina.org/actualidad\\_2013\\_03\\_08.htm\]](http://www.proyectomadrina.org/actualidad_2013_03_08.htm) [Consulta: 18 Julio 2013]
- [s.n] “Plan Director de la Cooperación Española”. [s.l] (2013) [En línea] [\[http://www.aecid.es/galerias/descargas/publicaciones/IV\\_Plan\\_DirectorCE\\_2013-2016\\_Final2.pdf\]](http://www.aecid.es/galerias/descargas/publicaciones/IV_Plan_DirectorCE_2013-2016_Final2.pdf) [Consulta: 20 Septiembre 2013]
- [s.n] “Psicología, Síndrome de Maripili”. (25 Marzo 2013) [En línea] [\[http://www.creceroperecer.com/2012/03/25/psicologia-sindrome-de-maripili/\]](http://www.creceroperecer.com/2012/03/25/psicologia-sindrome-de-maripili/) [Consulta: 25 Junio 2013]
- [s.n] “¿Por qué hay tan pocas mujeres directivas?”. [En línea] [\[http://www.altonivel.com.mx/18349-porque-hay-tan-pocas-mujeres-directivas.html\]](http://www.altonivel.com.mx/18349-porque-hay-tan-pocas-mujeres-directivas.html) [Consulta: 26 Agosto 2013]
- [s.n] “¿Por qué las empresas no quieren a mujeres embarazadas?” (29 Enero 2010) [En línea] [\[http://www.bebesymas.com/consejos/por-que-las-empresas-no-quieren-a-mujeres-embarazadas\]](http://www.bebesymas.com/consejos/por-que-las-empresas-no-quieren-a-mujeres-embarazadas) [Consulta: 23 Septiembre 2013]
- [s.n] “Qué es el síndrome de Maripili “. (31 Mayo 2013) [En línea] [\[http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/757-todavia-la-maternidad-penaliza-a-la-mujer-en-el-mercado-laboral-segun-la-secretaria-general-de-politicas-de-igualdad?lang=ca\]](http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/757-todavia-la-maternidad-penaliza-a-la-mujer-en-el-mercado-laboral-segun-la-secretaria-general-de-politicas-de-igualdad?lang=ca) [Consulta: 23 Septiembre 2013]
- [s.n] “Romper el techo de cristal”. [s.f] [En línea] [\[http://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/sales\\_force/romper\\_el\\_techo\\_de\\_cristal\]](http://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/sales_force/romper_el_techo_de_cristal) [Consulta: 19 Septiembre 2013]
- [s.n] “Síndrome de Maripili: Cuando la mujer se sabotea a sí misma”. *La Vanguardia*. (16 Marzo 2012) [En línea] [\[http://www.vanguardia.com.mx/sindromedemaripilicuandolamujerasesaboteaasimisma-1242685.html\]](http://www.vanguardia.com.mx/sindromedemaripilicuandolamujerasesaboteaasimisma-1242685.html) [Consulta: 12 Julio 2013]
- [s.n] “Tengan cuidado con el Síndrome de Maripili” (23 Marzo 2012) [En línea] [\[http://actualidad.znoticias.com/tengan-cuidado-con-el-sindrome-de-maripili\]](http://actualidad.znoticias.com/tengan-cuidado-con-el-sindrome-de-maripili) [Consulta: 25 Junio 2013]
- [s.n] “Todavía la maternidad penaliza a la mujer en el mercado laboral”, según la Secretaria General de Políticas de Igualdad “. *Forética*. (20 Julio 2010) [En línea] [\[http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/757-todavia-la-maternidad-penaliza-a-la-mujer-en-el-mercado-laboral-segun-la-secretaria-general-de-politicas-de-igualdad?lang=ca\]](http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/757-todavia-la-maternidad-penaliza-a-la-mujer-en-el-mercado-laboral-segun-la-secretaria-general-de-politicas-de-igualdad?lang=ca) [Consulta: 17 Julio 2013]
- [s.n] “Un informe revela que el mercado laboral continúa “penalizando” la maternidad”. *iVecinos.es* (1 Febrero 2013) [Málaga] [En línea] [\[http://www.ivecin.es/provincia/266-PROVINCIA/32567-un-informe-revela-que-el-mercado-laboral-continua-qpenalizandoq-la-maternidad.html\]](http://www.ivecin.es/provincia/266-PROVINCIA/32567-un-informe-revela-que-el-mercado-laboral-continua-qpenalizandoq-la-maternidad.html) [Consulta: 17 Julio 2013]
- <http://www.defensoria.org.ar/rrii/notavaliente.PDF> [Consulta: 23 Septiembre 2013]

<http://www.liderandoenfemenino.com/el-sindrome-de-maripili-i-de-accion-sumision-nos-cuentas-tu-opinion.htm> [Consulta: 10 Julio 2013]

<http://saludable.infobae.com/sindrome-de-maripili-por-que-hay-mujeres-que-se-autoboicotean/> [Consulta: 28 Junio 2013]

<http://www.blog.ashotel.es/tag/el-sindrome-de-maripili/> [Consulta: 27 Junio 2013]

<http://www.datosmacro.com/paro> [Consulta: 5 Agosto 2013]

<http://esadelink.esadeblogs.com/tag/mercado-laboral/> [Consulta: 4 Agosto 2013]

[http://memorianh.com/2012/es/Memoria\\_Responsabilidad\\_Corporativa/files/assets/basic-html/page41.html](http://memorianh.com/2012/es/Memoria_Responsabilidad_Corporativa/files/assets/basic-html/page41.html) [Consulta: 14 Agosto 2013]

[http://www.nacersano.org/centro/9246\\_11017.asp](http://www.nacersano.org/centro/9246_11017.asp) [Consulta: 23 Septiembre 2013]

<http://www.tercerainformacion.es> [Consulta: 26 Agosto 2013]

## **Anexo I: Entrevista**

### **Entrevista Anna Mercadé Ferrando**

**Después de la experiencia que usted ha vivido, ¿Qué ocurre en la sociedad con las mujeres?**

Después de trabajar durante toda la vida para ayudar a las mujeres a ser independientes económicamente, ayudarlas a crear empresas, a formarlas dentro de la empresa o para encontrar trabajo, etc. he llegado al núcleo del problema. La sociedad que tenemos aún es patriarcal y es la misma que teníamos hace doscientos años. Lo más complicado es cambiar las creencias y los patrones mentales. Si no cambiamos la sociedad que tenemos, será imposible que las mujeres lleguen donde tienen que llegar.

**¿En los años 50, qué pasaba con las mujeres? ¿Ha cambiado algo?**

Las mujeres han hecho un cambio importantísimo. En los años 50 ya hicieron un cambio aunque muchas mujeres no llegaron a ir a la Universidad, otras trabajaban y las que no lo hacían fueron las que decidieron tener hijos. Cuando yo empecé, había 8 millones y medio de amas de casa. En los años 80 cuando empezaban a trabajar no estaban formadas ni tenían títulos, por eso en el mercado laboral no eran aceptadas. Ahora también se ha producido un gran cambio pero tenemos muchos problemas y son los mismos que hace 50 años.

**Tienen que haber cambios, ¿Qué es lo que tiene que cambiar? ¿Cuál es la raíz del problema?**

Sí, tenemos que hacer una revolución, un cambio de pensamiento no solo las mujeres sino también los hombres. Se parte de la educación (cuando los niños nacen) puesto que, durante los cinco primeros años de vida es cuando se aprende lo más importante (querer, gestionar las emociones, recibir amor, etc.). Hoy en día, aún los niños a la hora del patio dominan el territorio, el espacio y empiezan a adquirir poder, en cambio, las niñas se quedan en un lado hablando. Por eso debemos cambiar la educación, para poder cambiar todo lo demás. En la Universidad, las mujeres creen que ya existe la igualdad pero no saben que en el momento que deban mencionar en la empresa que están embarazadas tendrán un problema. O cuando su compañero que no hace nada lo promocionen y a ella no, se darán cuenta de que la igualdad no está implantada por igual. Lo que ocurre con el ser humano es que, hasta que no lo vive no interiorizan el problema que existe. La raíz del problema es que tenemos una sociedad mental con un cerebro de hace 400 años, tenemos muchas cosas iguales que todavía no se han cambiado.

**Otros países se diferencian de nosotros en varios aspectos. ¿Qué opina de ello?**

Los países nórdicos han hecho un gran esfuerzo y nos llevan una gran delantera. Por ejemplo, ellos no discuten por implantar una ley de igualdad porque saben que debe de existir. En cambio, aquí las leyes pasan de largo, es más, muchas empresas no cumplen la ley de igualdad.

**¿Qué opina de las cuotas? ¿Han servido como una medida discriminatoria positiva? ¿Cuál es el sistema que aplican?**

Las apruebo y estoy convencida de ello. Es la única forma de avanzar, hemos mejorado las posiciones políticas aunque sitúen a la mujer al final de las listas y las modifiquen cada cuatro años. En los altos cargos están los hombres los cuales llevan 25 años y siempre son los mismos, en cambio, abajo están las mujeres que sí varían y las tienen por ley. En el momento que empiezan a entender y a evolucionar en su puesto las eliminan de la lista para poner a otras, así consiguen que hayan pocas mujeres en el poder. Por tanto, la única forma de avanzar es con un poco de medidas discriminatorias positivas. Aunque, hay muchas mujeres que no están de acuerdo, incluido las mujeres que están en altos cargos se oponen, por eso hemos creado el mapa competencial y realizado una serie de encuestas para saber cuáles son las características que deben tener las personas para situarse en un alto cargo. Mediante este mapa se especifica el currículum, competencias básicas y competencias transversales (empatía, comunicación, saber negociar, visión estratégica, etc.)

**Tras la investigación que usted ha llevado a cabo, ¿Cuáles fueron sus conclusiones?**

Se deberían elegir los altos cargos por cooptación y méritos, no por ser conocidos o amigos.

**Las mujeres, ¿Valemos para los altos cargos directivos empresariales?**

Siempre he demostrado que las mujeres tienen una gran formación. Están muy bien preparadas y tienen unas capacidades muy buenas, pero aun así no hay forma de avanzar. Es algo muy profundo que tienen inculcado en la cabeza los hombres.

**Debido al miedo que existe, ¿Es posible que las mujeres puedan llegar a quitar cargos directivos?**

Otra de las cosas que está ocurriendo es el miedo, miedo a perder el poder. Miedo a que las mujeres lo hagan diferente. Y muchas empresas saben que es mejor tener a mujeres porque son las que más vista comercial tienen y están mucho más avanzadas en este tema.

**¿Qué pasa en nuestro país?**

Históricamente hablando, hace muy poco que las mujeres han entrado en el mercado laboral. Hemos entrado y en general, entrábamos por la "puerta falsa" y para no ser multadas copiaban los patrones masculinos. Un sistema de imposición y de poder.

**¿Qué han hecho las mujeres para llegar a altos cargos? ¿Qué pasa cuando se encuentran en ellos? ¿Por qué a los hombres no les interesa que las mujeres estén en dichos puestos?**

Las mujeres para llegar a altos cargos han tenido que copiar todos los métodos masculinos y cuando llegan arriba, cierran las puertas al resto. A esto se le llama, el Síndrome de la "abeja reina" porque es la única mujer de un consejo administrativo. Solo habla cuando hay algo concreto que comentar sino no dice nada y sigue los patrones de la forma de hacer de los demás. Nunca se quejan ni mencionan nada.

Los hombres de los altos cargos directivos o de los consejos administrativos han creado un sistema a su manera: se levantan a las siete de la mañana y están en el trabajo todo el día, incluido el ocio es trabajo porque buscan negocios en todo lugar al que van.



**¿Cuál es su opinión en relación a la conciliación y los horarios españoles? ¿Qué solución daría?**

Tenemos una sociedad anclada en el pasado. No tiene sentido levantarse a las siete de la mañana (trabajando lejos de casa) y volver a las nueve de la noche. Son muchas horas de trabajo y es imposible tener familia con este horario, es absurdo. Y lo peor de todo, es que no quieren cambiarlo y es aquí donde debería aparecer la voluntad política. Una voluntad en la que hombres y mujeres trabajaran las mismas horas (quizá menos que las que hacemos ahora) y así todo el mundo tendría trabajo. Si cada uno (hombre y mujer) hiciera seis horas respectivamente, podrían conciliar y tener ocio. Es más, haciendo este tipo de horarios nos clasificamos como el país menos productivo de Europa. Si medimos la hora productiva, en otros países con ocho horas tienen suficiente, en cambio, aquí necesitamos por lo menos diez y doce horas.

Para evitarlo, deberíamos entrar a las nueve de la mañana desayunados, hacer una comida de una a dos y de dos a cinco de nuevo al trabajo. No como se hace en la actualidad: llegar al trabajo e irte a desayunar, realizar comidas de dos y tres horas, etc. Todo esto son sistemas organizativos tanto de las empresas como de la administración pública, partidos políticos, de ONGs, etc. que han de cambiar.

**¿Las ONGs funcionan diferentes que las empresas?**

Las ONGs la gran mayoría son mujeres, pero cuando llegas a la cima de la organización te encuentras que en los altos cargos hay hombres. Son igual que las empresas, ocurre lo mismo. Ellos son los que mandan y hacen las reuniones.

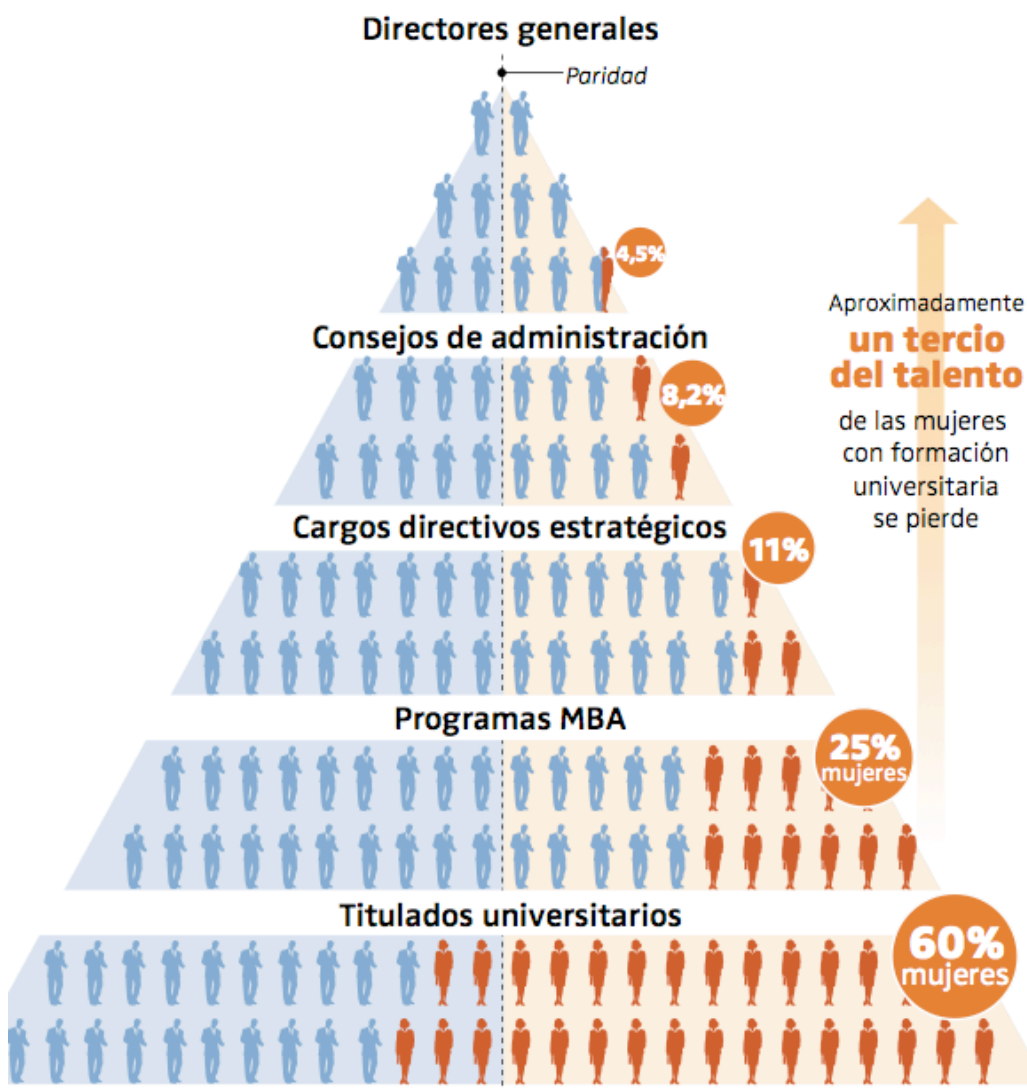
**¿Qué problemática encuentra en todo este tema? ¿Cuáles son las posibles soluciones? ¿Qué conclusiones obtiene?**

Es una sociedad anclada en el pasado y no existe voluntad política de cambio. Este no es un sistema, puesto que, las ideas machistas todavía están muy ancladas sobre todo en España e Italia porque en los países nórdicos no se discute por estos temas. Perjudica a muchas mujeres, esto se justifica mediante los estudios sobre la *pèrdua del talent femení a Catalunya* de la Odee en el que aparece una pirámide (véase al final de la entrevista), en ésta, la mujer se encuentra en la base siendo el mayor porcentaje de tituladas universitarias pero a medida que van aumentando de cargo van disminuyendo las mujeres. Por eso, me he dedicado a detectar estas fugas de talento femenino y sus causas. Esto es así y ocurre en todas las sociedades. La que llega arriba de todo, normalmente es cuota porque es aquella que le han dejado ir subiendo poco a poco, aquella que nunca cambia nada y que es bastante sumisa; esto ocurre sobre todo en las empresas públicas. Además, existe una investigación en la que describe quién es el que manda: hombre blanco con una determinada edad y una determinada familia.

Si las mujeres nunca tienen oportunidad de situarse en un alto cargo, nunca tendrán la experiencia de saber cómo se hace, la única forma de aprender es haciendo las cosas. Y si siempre tenemos cerrados los puestos directivos, los consejos de administración, la alta política, la alta gobernabilidad de la sociedad, nunca podremos avanzar. Tiene que haber un cambio de paradigma y hemos de cambiar el estatus y la organización de la sociedad. No habrá conciliación si no existen unos valores que determinen la importancia del ser humano y mejorar la sociedad del bienestar. Este es el avance que tiene que hacer la sociedad.

Tenemos que cambiar las reglas del juego, porque con esta crisis nos hemos comido todos los recursos que teníamos. Hay que cambiar la organización social, la sociedad y de paradigma. Empujar para abrir conciencia, que hombres y mujeres se den cuenta de que estamos aquí, en este mundo, que solo tenemos una vida y estamos para ayudarnos mutuamente. E intentar organizar una sociedad de futuro diferente. No solo hemos de mirar los indicadores de las empresas sino también los de las personas, siendo así un beneficio para las empresas.

### PIRÁMIDE DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE HOMBRES Y MUJERES



Pirámide de pérdida de talento femenino en las grandes empresas catalanas. Fuente Observatori Dona Empresa Economía.

## Anexo II: Conferencia

### *“La riqueza de l’intangible. La revolució col.laborativa”*

Conferencia realizada el 16 de Octubre del 2013 en el *Caixa Fórum* por el *Observatori dona empresa economia (odee)*. En este día se habló de la importancia que tienen los valores intangibles en la sociedad y la gran diferencia que existe entre hombres y mujeres.

Primeramente, el director ejecutivo de la Obra Social la Caixa, Jaume Lanaspá, habla de la existencia de valores compartidos que hay entre hombres y mujeres y la diferencia de responsabilidades que tiene cada uno de ellos. En este caso, menciona que la mujer tiene más control humanitario, mayor equilibrio entre competencia y colaboración y más capacidad para afrontar el cambio a diferencia del hombre. Pero, aparecen barreras poco visuales que hacen que la mujer tenga complicaciones para llegar a altos cargos directivos. Por eso se da paso a la revolución colaborativa existiendo una competencia que elimina los valores de cooperación y ayuda que la mujer intenta aportar de nuevo a la organización. Si realizamos un análisis cuantitativo, nos daremos cuenta de que se pierde un porcentaje importante del PIB español por la pérdida de talento femenino el cual, aporta los valores intangibles que en la actualidad no existen.

Seguidamente, la regidora de *Dona i Drets Civils*, Francina Vila, considera que se debe incidir en los valores y en la organización de la empresa y la sociedad mediante una visión transversal puesto que, el abandono por conciliación es de mil millones de euros. Por eso, de cara a un futuro tenemos que incorporar un liderazgo corresponsable y una representatividad de la mujer en los Consejos Administrativos dado que son el 50% de la población y por tanto, el 50% del talento. Como dice Nuria de Gispert, Presidenta del *Parlament de Catalunya*, “La mujer es el eje de cambio empresarial”.

Además, si la mujer quiere llegar a altos cargos debe superar el miedo que lleva dentro y ser feliz. Para ello, hay que sentirse seres completos y ver a las personas en su globalidad no solo sus capacidades o habilidades. Según, Francesca Gabetti, fundadora *d’Intuigma System Solutions*, conseguiremos esto cuando aportemos igualdad a la sociedad.

Finalmente, Rosana Agudo, *Directora General de Tecnologia per a la Transformació Interior*, corrobora que debemos unificar los dos principios: el femenino, planteado como unidad de cohesión y relación y el masculino, libertad e individualidad.

## Anexo III: Encuestas

**Nombre y Apellidos:** María Camarasa Arroyo

**Cargo:** Product Manager

**Sector:** Financiero – Banca

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si [ ]

No [X]

NS/NC [ ]

**¿Por qué?** Actualmente ostento un cargo de directivo. No obstante, conozco casos de compañeras que tienen problemas para acceder a cargos directivos.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili [ ]

Techo de cristal [ ]

Techo de cemento [ ]

Estereotipos [ ]

Discriminación de género [X]

Maternidad [ ]

Otros [ ]

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Concienciar a los políticos para que adopten normas y regular esa discriminación actual.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

Creo que no ha regulado los aspectos más fundamentales.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

No regula los aspectos más fundamentales: salario, oportunidades, etc.

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si [ ]

No [X]

NS/NC [ ]

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

Justifique su respuesta: No conozco la mencionada Ley.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si [ ]

No [X]

NS/NC [ ]

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

Facilitar y adoptar medidas para no excluir del mercado laboral a la mujer cuando ésta se encuentra embarazada, igualdad de salario en el desempeño de un mismo puesto de trabajo y valorar la experiencia adquirida, independientemente de la edad que es ostente a la hora de solicitar trabajo.

**Nombre y Apellidos:** Maribel de Arriba Hidalgo  
**Cargo:** Subdirectora  
**Sector:** Financiero – Banca

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si [ ]

No [X]

NS/NC [ ]

**¿Por qué?** Cada vez es más elevado el número de mujeres ocupando altos cargos. No obstante, en algunas empresas nos encontramos con obstáculos.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili [ ]

Techo de cristal [X]

Techo de cemento [ ]

Estereotipos [ ]

Discriminación de género [ ]

Maternidad [ ]

Otros [X]: Estructuras jerárquicas de la mayoría de las empresas en la que los puestos de toma de decisiones están ocupados por hombres.

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

El síndrome del techo de cristal al no venir regulado por leyes, ya que, corresponde a creencias, juicios, etc. es más difícil de solucionar.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si [X]

No [ ]

NS/NC [ ]

Pero no en todas las organizaciones.

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** la Ley de cuotas a facilitado la participación de la mujer en la política.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si [ ]

No [x]

NS/NC [ ]

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

La inclusión en el mercado laboral de la mujer es igual que la del hombre. Las diferencias están en los puestos de toma de decisiones de algunas organizaciones. Es muy difícil igualar a todos los niveles la participación de hombres y mujeres ya que, las creencias de la sociedad irán cambiando poco a poco. No creo que sea posible crear algo que cambie radicalmente la situación puesto que, modificar creencias adquiridas requiere mucho tiempo.

**Nombre y Apellidos:** Beatriz Arnal Cabrejas

**Cargo:** Gestora Comercio Exterior

**Sector:** Financiero – Banca

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si  [X]

No  [ ]

NS/NC  [ ]

**¿Por qué?** Por los niños, la dificultad de llevar la conciliación entre vida personal y laboral.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili  [ ]

Techo de cristal  [ ]

Techo de cemento  [X]

Estereotipos  [ ]

Discriminación de género  [ ]

Maternidad  [ ]

Otros  [ ]

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Leyes sobre jornadas reducidas sin que ello pueda perjudicar la promoción laboral.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

Los recortes en el Estado del Bienestar afectan mucho más a las mujeres puesto que, tradicionalmente asumen más responsabilidades.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si  [ ]

No  [X]

NS/NC  [ ]

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** Establece un porcentaje mínimo de mujeres en los altos cargos del Estado. Es un avance pero pienso que no es cosa de porcentajes sino de la validez de las personas.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si  [ ]

No  [X]

NS/NC  [ ]

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Cambio de horarios en las jornadas de trabajo tanto para hombres como para las mujeres y jornadas intensivas como se hacen en otros países.

**Nombre y Apellidos:** Amalia García Torres

**Cargo:** Gerente empresas

**Sector:** Financiero - Banca

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Conciliar vida personal con las exigencias de horarios de la profesional es difícil.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Conciliación de horarios y de expectativas.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer?**

**¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** Los cargos públicos deben estar ocupados por las personas validas en cada puesto, independientemente del sexo.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

El principal hándicap que encuentro para que la mujer acceda a determinados puestos es el hecho de poder conciliar vida laboral con profesional. Daría mayor libertad y facilidad de horarios.

**Nombre y Apellidos:** Carmen Parra Rodríguez  
**Cargo:** Secretaria General Universidad Abat Oliba  
**Sector:** Universidad

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Hay obstáculos puestos por los hombres que prefieren trabajar con hombres y otros puestos por la mujer que prefiere preservar su vida familiar.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Lo veo difícil ya que las cuotas en mi opinión nos perjudican ya que nos tratan como si fuéramos diferentes. Se deberían conceder los cargos sin conocer el sexo, sino por capacidad.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco **1** 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

Seguimos ganando menos sueldo que un hombre y cargamos con todas las cargas familiares y laborales, el mito de la superwoman es una realidad.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida **1** 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

Lo dicho, No tenemos el mismo sueldo que un hombre y además se nos sigue discriminando de hecho (no de derecho), para mí no es una buena ley y además hablando desde un punto de vista jurídico pienso que es discriminatoria para el hombre. Tengo un ejemplo en el ejército. Se asignaron unos cursos de estrategia militar y por la ley de igualdad tenían que asignarse dos a hombres y dos a mujeres. Obviamente en el ejército hay más hombres, pues al final se quedó una plaza desierta porque solo una mujer lo solicitó a pesar de que había 10 hombres que solicitaron el curso.

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida **1** 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** entramos en la ley de cuotas más o menos como los negros y los minusválidos y al final el puesto es para la más guapa y tonta o para la más trepa.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** En la Universidad la discriminación es menor, pero en el momento que formamos una familia estamos más limitadas que nuestros compañeros para hacer estancias en el extranjero y esto cuenta negativamente en nuestro curriculum profesional. De todas formas creo que es en los sectores donde hay menos desigualdad.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil **1** 2 3 4 **5** 6 7 8 9 Muy útil



Seguro que para algo sí que han debido servir sobre todo para temas de conciliación familiar. Lo que sucede es que la mujer directiva no puede aprovecharse de estas ventajas. Estas normas están hechas para la mujer trabajadora.

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

En estos momentos de crisis casi se ha acusado a la mujer de ser la causante del desempleo de los hombres.

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

La flexibilización en los horarios laborales, y el teletrabajo.

**Nombre y Apellidos:** Mercedes Simón Benito

**Cargo:** Directora Financiera

**Sector:** Farmacéutico

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Sí [ ]

No [x]

NS/NC [ ]

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili [ ]

Techo de cristal [x]

Techo de cemento [ ]

Estereotipos [ ]

Discriminación de género [ ]

Maternidad [ ]

Otros [ ]

La manera de hacer de la mujer no es la habitual en la cultura de ciertas empresas, sobre todo las nacionales.

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Es cuestión de tiempo, la crisis está haciendo que sea necesario abrir nuevas formas de hacer.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Sí [ ]

No [x]

NS/NC [ ]

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** Personalmente no le doy valor a las leyes que obligan a mantener cuotas, ya que la autoridad no se consigue por imposición, y lo importante es asegurar que los puestos están ocupados por los mejores profesionales con los que cuenta la organización. No se puede discriminar a nadie, por razón de raza, religión o sexo.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Sí [ ]

No [x]

NS/NC [ ]

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Creo que el problema de la incorporación al mundo laboral lo tiene la familia, cuando tienen que compaginar el trabajo, con el cuidado de personas dependientes, de hecho tanto hombres y mujeres si tuvieran asegurado el sustento, se dedicarían a actividades más de su agrado, que a las laborales.

**Nombre y Apellidos:** Marta Prats

**Cargo:** Directora

**Sector:** Farmacéutico

**¿ Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Depende de la empresa, pero la discriminación no es tanto por capacidad, sino por dedicación horaria al trabajo. En un entorno familiar donde la mujer sigue teniendo más peso en llevar el hogar y el cuidado de los hijos, la disponibilidad al trabajo es menor, y dado los extensos horarios de trabajo, le incapacitan para llegar a puestos directivos de alto nivel.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Racionalización de los horarios laborales y flexibilización del puesto de trabajo (teletrabajo, y otras herramientas que permitan trabajar en la distancia

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**¿Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad?**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** válida, pero no sirve para llegar a los altos cargos directivos y en su proceso de influencia.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** Actualmente, la empresa en la que estoy, es muy masculina, no existiendo ninguna mujer en el comité de dirección (solo son buenas segundas)

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

**Nombre y Apellidos:** Laura Barnadas  
**Cargo:** Directora Financiera  
**Sector:** Comercio del metal

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Ciclo vital de la mujer, poca conciliación familiar, poco reparto de las tareas domésticas.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Un mayor reparto de las tareas domésticas dentro del matrimonio. El rol dentro del hogar ha de ser más repartido. Es evidente que si hay hijos alguien los ha de cuidar, y no ha de ser los abuelos, por lo que uno de los dos debería ceder responsabilidades profesionales. Actualmente se da por sentado que ha de ser la mujer.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco  1  2  3  4  5  6  7  8  9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida  1  2  3  4  5  6  7  8  9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúa del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida  1  2  3  4  5  6  7  8  9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** No es un tema de leyes, es un tema particular de cada persona, matrimonio o familia. Por mucho que la ley establezca cuotas, cada mujer deberá pactar en su entorno su dedicación personal. En el caso de que sea una mujer sola no hay problema. Pero cuando hay personas alrededor de la mujer (marido, hijos, familiares a cargo, etc.) no solo deberá demostrar su valía, si no que deberá consensuarlo con sus allegados.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** Aunque he tenido la suerte de tener una empresa propia y ser mi propio jefe, no te planteas según qué objetivos sin antes tener en cuenta lo que podría afectar a mi familia.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil  1  2  3  4  5  6  7  8  9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto  1  2  3  4  5  6  7  8  9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Mayores beneficios económicos para la empresa que contrata a la mujer. Mejores condiciones para escolarización de hijos de madres trabajadoras. Mejorar las ayudas de dependencia.

**Nombre y Apellidos:** Carmen Giménez Giménez

**Cargo:** Directora de Administración

**Sector:** Sanidad

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** En general, en las organizaciones, para ocupar un puesto directivo la mujer debe demostrar mucha más experiencia y méritos que los necesarios para desempeñar el cargo, cosa que no suele suceder a los candidatos masculinos. Aun así, si lo consigue, se le suele exigir una mayor dedicación de tiempo, que en muchos casos, perjudica su vida familiar. Por este motivo, algunas mujeres deciden no participar en promociones.

Desde el punto de vista de algunas empresas que continúan sobrevalorando el "presentismo", las mujeres no son buenas candidatas para cargos directivos; desconfían de ellas y les presuponen escasa dedicación a su cargo por el hecho de tener otras responsabilidades fuera del ámbito laboral (familia, etc.), por lo que, en muchas ocasiones, las excluyen en procesos de selección.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Jornadas de trabajo intensivas que permitan reducir el tiempo "perdido" en desayunar, comer, etc. para poder finalizar más pronto y dedicar más tiempo a la familia. Fomentar nuevas tecnologías: reuniones por videoconferencia, sistemas informáticos que permitan realizar en el domicilio algunos trabajos para los que no sea necesaria la presencia en la empresa, etc. Cambio de mentalidad: una mejor conciliación laboral y familiar reduce el estrés en las directivas y mejora su productividad. Los hijos no deben ser una carga.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

La afectado mucho y negativamente. Con esta reforma el convenio de empresa tiene preferencia ante el sectorial y puede suspender temporalmente medidas de conciliación laboral establecidas por este último. Además ahora las empresas pueden modificar en un 10% la jornada laboral con cambios funcionales y geográficos.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad?**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

Aunque introduce algunas medidas como el permiso de paternidad de 13 días, para equilibrar entre hombres y mujeres el cuidado de los hijos, continúa sin resolver los problemas de conciliación de la vida laboral y la familiar que tienen muchas mujeres con cargos directivos.

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

Esta Ley no se cumple en la mayoría de los Consejos de Administración, ni tampoco en los Ministros del Gobierno español.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** En mi empresa hay pocas promociones para cargos directivos y, en mi caso, tuve que compaginar el período de baja por maternidad con asistencia a mi puesto algunas horas al día.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 10, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

En la situación de crisis actual el mercado no ayuda en absoluto a la incorporación de la mujer. Los recortes sociales en asistencia a personas dependientes, en becas de comedor en las escuelas, etc. han hecho que las mujeres opten por quedarse en casa y ocuparse de su familia al no poder pagar servicios externos.

Por otro lado, las personas que pierden su empleo de directivo tienen bastantes dificultades por encontrar otro similar.

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

En el futuro, para conseguir una mayor incorporación de la mujer al mercado laboral, sería necesario que tuviera los mismos derechos sociales y económicos que los hombres. Por un mismo trabajo debería tener un contrato con las mismas condiciones y el mismo salario.

Por otro lado los hombres también deberían compartir más responsabilidades familiares, ya que, aunque últimamente se ha avanzado en este tema, no es suficiente.

A nivel público, mayores ayudas a las familias con niños y personas dependientes.

**Nombre y Apellidos:** Mónica León Navarro

**Cargo:** Directora RRHH

**Sector:** Siderometalúrgico

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si  [X]

No  [ ]

NS/NC  [ ]

**¿Por qué?** Hay reticencia por parte de las empresas.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili  [ ]

Techo de cristal  [X]

Techo de cemento  [ ]

Estereotipos  [ ]

Discriminación de género  [ ]

Maternidad  [ ]

Otros  [ ]

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Es un problema cultural y sólo se combatirá mediante educación.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 Mucho

No hay realmente cambios sustanciales para favorecer la conciliación.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 Muy válida

No regula los aspectos más fundamentales. Salario, oportunidades, etc.

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si  [X]

No  [ ]

NS/NC  [ ]

En Administración Pública sí, en empresa privada no.

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 Muy válida

Justifique su respuesta: No se tiene realmente en cuenta.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** Salariales y condiciones laborales.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

Mayores incentivos en cuanto a descuentos Seguridad Social y bonificaciones IRPF.

**Nombre y Apellidos:** M<sup>a</sup> Dolors Díaz de Fez

**Cargo:** Directora Dpto. Administración

**Sector:** Textil

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Falta conciliación laboral-vida familiar

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Fomentar la formación de los jóvenes, fomentar la conciliación familiar.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** Aunque sea en organismos públicos y políticos, se ven más caras femeninas y se rompe con la tradicional imagen de sólo hombre y la idea que la mujer puede acceder a cualquier puesto.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** Sueldos más bajos, asignación de trabajos más laboriosos y menos considerados.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

Fomentar la formación de los jóvenes, fomentar la conciliación familiar.

**Nombre y Apellidos:** Cristina Sánchez Formiga

**Cargo:** Directora Gestión Interna

**Sector:** Servicios

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Cada vez menos, sin embargo, existen limitaciones difíciles de superar.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

La solución es compleja y parte de una modificación de la sociedad. Aunque se ha avanzado mucho, aún existe un papel predominante de la mujer en el hogar, que hace difícil compatibilizar o que se vea normal el hecho de compatibilizar la vida familiar con la profesional.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 **7** 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** En muchas ocasiones las cuotas se usan como justificación de las personas que están en contra de la presencia de mujeres en puestos directivos, etc.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** La flexibilización o racionalización de las jornadas laborales, mayores políticas de conciliación, por ejemplo.

**Nombre y Apellidos:** Carmen Barguiela López

**Cargo:** Directora

**Sector:** Automovilista

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Por el hecho de ser mujer y más en estos sectores que no son muy comunes las mujeres.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Esteretipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Cambiar la mentalidad de la sociedad y eliminar la discriminación de género.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

Porque son las principales afectadas por los recortes y por los contratos a tiempo parcial.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** Gracias a esta Ley a permitido que empiece a existir el equilibrio de género.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** He sufrido discriminación en el trabajo por el hecho de ser mujer, creen que las mujeres en este sector no tienen ni idea. Además de pensar que no es un sector para las mujeres.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Darle la oportunidad para que se desarrollen como profesionales y dejar que demuestren lo que valen para ello se necesita establecer la conciliación laboral y personal, formación y motivación.



**Nombre y Apellidos:** Rosa Ortuño  
**Cargo:** Directora  
**Sector:** Tecnologías de la Información

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si [ ]

No [x]

NS/NC [ ]

**¿Por qué?** Los que ella misma se imponga.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta?**

Síndrome de Maripili [ ]

Techo de cristal [ ]

Techo de cemento [ ]

Estereotipos [x]

Discriminación de género [ ]

Maternidad [ ]

Otros [Priorizar maternidad u otro familiar frente al horario trabajo]

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Es un tema humano, concienciación y dejar de estereotipar o ser para una campaña. Creo que se ha de coger el mejor profesional sea hombre o mujer, y luego el profesional ha de demostrar, y es claro que sí, como en todo, a veces se ha de priorizar y dejar cosas en el camino.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

No creo que la reforma laboral vaya a afectar más a mujeres que a hombres.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

Para mí la Ley de igualdad es como su nombre bien indica, una ley bajo una legislación que intenta igualar los derechos de todos, eso quiere decir, hombres y mujeres, sin que tenga que ver el sexo, religión, raza etc. Con lo que si realmente se cumple y no se mira de hacer campaña política o coger más mujeres que hombres porque sea una moda, será válida, sino será una utopía.

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si [ ]

No [ ]

NS/NC [x]

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** No creo en la ley de cuotas, creo en coger el mejor profesional.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si [ ]

No [x]

NS/NC [ ]

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿El mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

Hay muchas asociaciones para mujeres solamente

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

No creo que tenga tanta dependencia del mercado, sino de una misma, depende de las propias mujeres, de la educación que recibes, de la formación, de tus prioridades y necesidades.

**Nombre y Apellidos:** Jordina Fàbregues  
**Cargo:** Directora de Planificación y control de gestión.  
**Sector:** Utilities

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si  [X]  
No  [ ]  
NS/NC  [ ]

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili  [ ]  
Techo de cristal  [X]  
Techo de cemento  [X]  
Estereotipos  [ ]  
Discriminación de género  [X]  
Maternidad  [ ]  
Otros  [ ]

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Debería producirse un profundo cambio cultural y de hábitos laborales, facilitando tanto a hombres como a mujeres la conciliación de la vida profesional con la laboral (gestión de agendas, flexibilidad, gestión de bajas maternas/paternales, etc.)

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

Ha afectado poco, desde el punto de vista de que se necesitan de unos cambios culturales que no se consiguen mediante reformas laborales o leyes de igualdad.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

En altos cargos, el grado de validez en el sector público puede ser mucho más elevado que en el sector privado.

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si  [ ]  
No  [X]  
NS/NC  [ ]

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si  [X]  
No  [ ]  
NS/NC  [ ]

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

**Nombre y Apellidos:** Nieves Alarcón Castellanas

**Cargo:** Directora

**Sector:** Educación

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** La sociedad nos lo pone más difícil y tenemos otras prioridades.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Deben cambiar muchas cosas, pero sobre todo que muchas mujeres lleguen al poder. Hasta ahora en las empresas todo está adaptado al horario masculino, las responsabilidades familiares recaen fundamentalmente en las mujeres, y hasta ahora (mi generación la llamada del baby boom) no teníamos otros modelos. Estamos rompiendo muchas barreras, como los hermanos mayores, pero nuestros hijos (vosotros, la generación Y) todavía tienen mucho que hacer.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

**Nombre y Apellidos:** Nieves Ramos Rosario.

**Cargo:** Presidenta

**Sector:** Economía Social y Solidaria.

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

Porque tiene menos ambiciones que los hombres y necesita trabajar más para demostrar su valor.  
Porque sigue estando al frente de las responsabilidades familiares. No existe corresponsabilidad en la vida diaria.

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros  La crisis económica.

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Aplicar auténticas políticas de igualdad que pasan porque la educación sea realmente igualitaria.  
Organizar los horarios laborales más flexibles, posibilitar servicios públicos de cercanía, incentivar la contratación de las mujeres en los cargos directivos, aplicar la ley de igualdad.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

La reforma laboral afecta en negativo a la mujer y a los hombres, sobre todo porque precariza el trabajo, induce al miedo a perderlo, y ante el paro la mujer tiene más responsabilidades.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

Ha sido un hito importante, dar rango de ley a una filosofía pero faltan los medios para aplicarla.  
Generalmente las leyes responden a las necesidades de la ciudadanía, en este caso la ley va más lejos que lo que la ciudadanía está dispuesta a aplicar sobre todo los sectores productivos.

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

Cuando las cosas justas no salen de por sí hay que legislarlas y esa es una manera de que llegemos más tarde o más temprano.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

Cuando las hay y se aplican sí.

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

Medidas políticas de aplicar la ley de igualdad, incentivaría la contratación de mujeres en los puestos de trabajo, les dejaría hacer propuestas horarias en los casos que sean posibles.

**Nombre y Apellidos:** Carmen Ruiz Viñals  
**Cargo:** Directora de Estudios Dirección de Empresas  
**Sector:** Docencia (Universidad)

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si   
No   
NS/NC

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili   
Techo de cristal   
Techo de cemento   
Estereotipos   
Discriminación de género   
Maternidad   
Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Medidas de discriminación positiva y políticas de conciliación de la vida familiar

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si   
No   
NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 **8** 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si   
No   
NS/NC

**¿Cuáles?** Me despidieron por estar embarazada.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 **7** 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

Medidas de conciliación de la vida familiar pensadas en las propias empresas

**Nombre y Apellidos:** Marieta Ruiz Jiménez

**Cargo:** Directora

**Sector:** Publicidad

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Qué problemas cree que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Esteretipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Concienciar a la sociedad y a los políticos de tomar serias medidas.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

Tomar medidas de flexibilidad horaria para conciliar y aplicar leyes estrictas para evitar todo tipo de discriminación.

**Nombre y Apellidos:** Begoña Esteban Sánchez  
**Cargo:** Directora  
**Sector:** Servicios

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Creo que cada vez menos, pero pienso que aún entre un hombre y una mujer igualmente preparados, muchas empresas se decantan por el hombre. En la mayoría de casos se suele tener demasiado en cuenta la posible maternidad.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

Creo que nosotras mismas a veces nos exigimos demasiado.

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Lo principal es que nosotras hemos de aprender a valorarnos, aceptarnos cada una como somos y a conocer nuestros límites.

**Evalúe del 1 al 9. ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 Mucho

Porque aún nos queda camino que recorrer, en cuanto a derechos y como he dicho antes, la maternidad no debe ser un obstáculo, ni por ser madre ni plantearse dejar de serlo para acceder a un puesto directivo, debe ser una opción personal.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 **7** 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

Evidentemente se han conseguido cosas.

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha sido para la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 **7** 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** Es que me parece que es erróneo el intento de equiparar el número de personas por sexo para que sean equitativos. A las personas hay que valorarlas por su capacidad, sean hombres y mujeres y no equiparar el número para contentar a la opinión pública. Este sistema a mi modo de ver perjudica.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** Por suerte solo en un par de ocasiones, pero han sido simples comentarios estúpidos a los que no hice caso, como: Las mujeres lo que tenéis que hacer es buscar un buen marido.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 **4** 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

Creo que debido a la crisis vuelve a empeorar la situación de la mujer, que alguna empresa puede utilizar para despedir o para no contratar.

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?**

La mujer debe seguir preparándose para poder acceder al puesto que desee pero sin perder su condición propia de mujer. Debe valorarse y hacerse valer y no dejarse amilanar.

**Nombre y Apellidos:** Margarita Artal

**Cargo:** Directora

**Sector:** Consultoría

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Porque no está representada de forma paritaria.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros  Compaginación vida familiar, vida profesional/laboral

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Cambios de horarios en las empresas, participación de los hombres en las tareas de ámbito privado, trabajo subjetivo de las mujeres para tomar conciencia de estos aspectos y dificultades.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

Porque ha permitido que la mujer acceda a lugares de trabajo antes impensables y porque esto ha significado mayor formación para las mujeres.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si  pero todavía falta mucho

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** En algunos casos, sin cuotas la presencia de la mujer continuaría siendo "0".

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** Compaginar vida familiar con trabajo/menos salario

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Trabajo de sensibilización de las mujeres para que ellas tomen conciencia de su responsabilidad en el avance dentro del mundo laboral. Introducir a los hombres en las responsabilidades del ámbito privado.



**Nombre y Apellidos:** Flora Muños Hernández  
**Cargo:** Directora  
**Sector:** Alimentación

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Por la falta de conciliación de la vida laboral y personal.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Cambiar la normativa y la mentalidad de la sociedad.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

Porque gracias a ella se ha mejorado la situación, aunque no sea suficiente.

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**Justifique su respuesta:** Si no fuese por las cuotas, aun seguiríamos igual que hace años.

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**¿Cuáles?** Discriminación de género.

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** La flexibilidad de horarios y apoyar a las mujeres para que tengan una oportunidad de estar en altos cargos directivos.

**Nombre y Apellidos:** Eva Hernández López

**Cargo:** Directora

**Sector:** Ingeniería

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Falta de representación igualitaria.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Promover las jornadas reducidas.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Adoptar medidas para evitar la exclusión de las mujeres por baja maternal y la igualdad de salario.

**Nombre y Apellidos:** Milagros Díaz

**Cargo:** Directora

**Sector:** Alimentaria

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Por las responsabilidades que asumen las mujeres.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Promover medidas de discriminación positiva.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Adoptar medidas para la conciliación y la igualdad de salario.

**Nombre y Apellidos:** Laura Herrero

**Cargo:** Directora

**Sector:** Publicidad

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Por las responsabilidades que asumen las mujeres.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Cambiar la mentalidad de la sociedad es imprescindible.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Adoptar medidas de flexibilidad horaria y conciliación.

**Nombre y Apellidos:** Paula Gómez  
**Cargo:** Subdirectora  
**Sector:** Marketing

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si  [X]  
No  [ ]  
NS/NC  [ ]

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili  [ ]  
Techo de cristal  [X]  
Techo de cemento  [ ]  
Estereotipos  [ ]  
Discriminación de género  [ ]  
Maternidad  [X]  
Otros  [ ]

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Implantar una normativa que se hiciera cumplir a raja tabla.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si  [X]  
No  [ ]  
NS/NC  [ ]

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si  [X]  
No  [ ]  
NS/NC  [ ]

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Adoptar un gran cambio en la mentalidad de la sociedad.

**Nombre y Apellidos:** Rosa Gil

**Cargo:** Directora

**Sector:** Financiero

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Modificar los horarios para que fueran más amoldables.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Adoptar medidas de flexibilidad horaria y conciliación.

**Nombre y Apellidos:** Cecilia Suarez  
**Cargo:** Directora  
**Sector:** Alimentario

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si   
No   
NS/NC

**¿Por qué?** Es debido a la falta de representación paritaria.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili   
Techo de cristal   
Techo de cemento   
Estereotipos   
Discriminación de género   
Maternidad   
Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Implantar medidas positivas de discriminación.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si   
No   
NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si   
No   
NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Adoptar medidas para evitar la discriminación por baja maternal.

**Nombre y Apellidos:** Mariluz Jiménez

**Cargo:** Subdirectora

**Sector:** Farmacéutico

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Hacer uso de las medidas de discriminación positiva.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Realizar un cambio en las creencias de la sociedad y empezar a implantar nuevas medidas como es la flexibilidad horaria, oportunidades para las mujeres de ascender, etc.



**Nombre y Apellidos:** Anna Renau  
**Cargo:** Directora  
**Sector:** Aeronáutico

**¿Cree que la mujer tiene problemas para llegar a altos cargos directivos en la actualidad?**

Si

No

NS/NC

**¿Por qué?** Debido a que la mujer tiene una serie de responsabilidades que ha veces le prohíbe la conciliación profesional y familiar.

**¿Qué problemas cree usted que son los que más les afecta a las mujeres?**

Síndrome de Maripili

Techo de cristal

Techo de cemento

Estereotipos

Discriminación de género

Maternidad

Otros

**¿Podría decirme, que solución le pondría a dichos problemas?**

Implantar más medidas positivas de discriminación.

**Evalúe del 1 al 9, ¿Considera usted que la reforma laboral ha afectado a la mujer? ¿Por qué?**

Poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mucho

**Evalúe del 1 al 9 la Ley de igualdad.**

Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Ha servido para que la mujer allane el camino para llegar a altos cargos directivos?**

Si

No

NS/NC

**Considerando la implantación de la Ley de Cuotas, evalúe del 1 al 9 el beneficio que ha tenido la mujer.** Poco válida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy válida

**¿Usted, ha encontrado dificultades profesionales por el hecho de ser mujer?**

Si

No

NS/NC

**Evalúe del 1 al 9 las utilidades que han proporcionado las medidas de discriminación a favor de la mujer.**

Poco útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy útil

**En la actualidad, del 1 al 9, ¿Opina que el mercado ayuda a la incorporación de la mujer?**

No ayuda en absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ayuda mucho

**¿Qué medidas tomaría usted para hacer posible la inclusión de la mujer en el mercado laboral a todos los niveles?** Adoptar medidas de conciliación y de oportunidades para las mujeres.