



# Estudio de las barreras de género para la promoción a puestos directivos y medidas de igualdad en una entidad financiera

**Amparo Ramos López**

*IDOCAL (Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral). Universidad de Valencia*

**Felisa Latorre Navarro**

*Departamento de Psicología.  
Universidad Rey Juan Carlos*

**Inés Tomás Marco**

*IDOCAL (Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral). Universidad de Valencia*

**José Ramos López**

*IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas)  
IDOCAL (Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral).  
Universidad de Valencia*

## Extracto

Este trabajo analiza la percepción de las barreras de género para la promoción de mujeres a puestos directivos, el grado de importancia de las barreras percibidas y las medidas consideradas más relevantes para eliminar la desigualdad en el acceso y promoción de mujeres a los niveles de dirección. El estudio se realiza en una entidad financiera que está implantando su II Plan de Igualdad de Oportunidades. Los resultados reflejan que, a pesar de la sensibilidad hacia la igualdad de oportunidades, se perciben ciertas barreras que dificultan a las mujeres su acceso y promoción a puestos directivos. Destacan las barreras relativas a la cultura organizacional, el acceso a las redes de poder y la evaluación diferenciada que reciben las mujeres. Las mujeres perciben en mayor medida la existencia de las barreras a la promoción y otorgan más relevancia que los hombres a diferentes medidas para la igualdad.

**Palabras clave:** barreras de género; medidas de igualdad; discriminación laboral; diferencias de género; barreras para la promoción.

Fecha de entrada: 10-03-2020 / Fecha de aceptación: 25-05-2020

**Cómo citar:** Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I. y Ramos, J. (2020). Estudio de las barreras de género para la promoción a puestos directivos y medidas de igualdad en una entidad financiera. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 448, 229-254.



# Study of gender barriers in the promotion to management positions and equality measures in a financial entity

Amparo Ramos López

Felisa Latorre Navarro

Inés Tomás Marco

José Ramos López

## Abstract

This paper analyzes the perceptions of employees about gender barriers for equality in the promotion to management positions, their importance and the most relevant measures to eliminate inequality in the access and promotion of women in the management positions. This study is carried out in a financial entity that is implementing its II Equality Opportunities Plan. The results reflect that, despite the company's sensitivity towards equal opportunities, some barriers are perceived that difficult promotion and access to managerial positions for women. Barriers related to organizational culture, accessing power and influence networks and the unequal performance appraisal that women receive appear as the most relevant obstacles for women's promotion. Women perceive to a greater extent than men the existence of barriers to promotion and give more relevance than their male coworkers to different measures for equality.

**Keywords:** gender barriers; equity measures; labor discrimination; gender differences; barriers to promotion.

**Citation:** Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I. y Ramos, J. (2020). Study of gender barriers in the promotion to management positions and equality measures in a financial entity. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 448, 229-254.





## Sumario

1. Introducción
  2. Metodología
    - 2.1. Procedimiento
    - 2.2. Muestra
    - 2.3. Instrumentos
  3. Resultados
    - 3.1. Barreras percibidas para la promoción laboral de las mujeres
    - 3.2. Diferencias entre mujeres y hombres en la percepción de barreras para la igualdad
    - 3.3. Barreras consideradas más importantes para la igualdad de oportunidades
    - 3.4. Utilidad percibida de las medidas y políticas para la igualdad de oportunidades
    - 3.5. Diferencias entre mujeres y hombres en la utilidad percibida de las medidas y políticas para la igualdad
  4. Discusión y conclusiones
- Referencias bibliográficas

**Nota:** este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación «La dinámica del bienestar subjetivo y sus dimensiones: un análisis desde la teoría de la adaptación», financiado por la Generalitat Valenciana (Ref.: PROMETEO/2016/138).

## 1. Introducción

La situación de la mujer en el ámbito laboral ha mejorado notablemente en las últimas décadas, contribuyendo así a lograr una sociedad menos discriminatoria. Un hito destacable en nuestro país fue la aprobación de la Ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuyo objetivo era promover la igualdad de oportunidades de forma integral en todos los ámbitos de nuestra sociedad. Concretamente, en el ámbito laboral, entre muchos otros aspectos, supuso la obligatoriedad para las empresas de realizar planes de igualdad, plantear diferentes acciones para promover la corresponsabilidad entre mujeres y hombres o eliminar cualquier tipo de obstáculo en la consecución de una igualdad plena. Sin embargo, a pesar del potencial impacto de esta ley y de los avances logrados en materia laboral, estamos muy lejos de poder afirmar que se han logrado los objetivos que se pretendían. En el estudio sobre los efectos de esta ley, Cano (2016) afirma que todavía existe un gran desequilibrio entre los derechos para la igualdad y la situación real de las mujeres en la sociedad actual. Este hecho se refleja además en la promulgación del nuevo Real Decreto-Ley 6/2019, que señala que los resultados de la mencionada ley orgánica «fueron discretos cuando no insignificantes».

Por tanto, hoy en día no podemos hablar de una sociedad igualitaria, porque son muchos los indicadores que reflejan que las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres en su desarrollo profesional y porque todavía hay muchos factores que siguen discriminándolas en el mercado de trabajo (EIGE, 2019; Eurostat, 2018; Glass y Cook, 2016; Rodríguez, 2018). La desigualdad entre mujeres y hombres en las organizaciones laborales es todavía más evidente en los puestos de responsabilidad. El famoso techo de cristal sigue siendo, actualmente, una realidad que a veces consigue romperse después de transitar por un largo e interminable laberinto de cristal.

Incluso las organizaciones que están implementando planes de igualdad y están plenamente sensibilizadas con lograr una igualdad real entre su personal siguen encontrando resistencias para lograrlo. Incluso los Gobiernos que promueven medidas para aumentar el número de mujeres directivas reconocen la dificultad de conseguirlo y la necesidad de promover cambios más profundos (Aceña y Villanueva, 2018). Por ello, es necesario que las organizaciones laborales continúen analizando de forma específica cuál es la situación en su empresa e identifiquen qué factores concretos están afectando, cómo y a qué mujeres. Solamente teniendo un conocimiento real en sus equipos de trabajo podrán establecerse medidas adecuadas que pongan soluciones a la desigualdad entre mujeres y hombres.

Existe una amplia literatura sobre cuáles son los factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos directivos. Aunque con diferencias importantes entre lo que opinan mujeres y hombres, pero con una alta similitud en diferentes países europeos, Catalyst (2002) destaca los estereotipos sobre los roles y las capacidades de las mujeres, la ausencia de modelos de mujeres con éxito, la falta de experiencia significativa en dirección general de las mujeres, el compromiso con las responsabilidades familiares o personales, y la ausencia de figuras que actúen como mentoras de las mujeres. Castaño, Martín, Vázquez y Martínez (2010) añaden las largas jornadas laborales inherentes al trabajo directivo, la cultura organizacional, la ausencia de políticas de conciliación y las elecciones personales. En la misma línea, Cook y Glass (2014) coinciden en destacar los prejuicios implícitos y creencias estereotipadas que infravaloran a las mujeres, la ausencia de mentorización, así como la exclusión y falta de acceso de las mujeres a las redes de poder, influencia e información. En definitiva, la literatura coincide en destacar que existen múltiples factores explicativos complejos, dinámicos y que están interrelacionados entre sí (EIGE, 2015).

El objetivo general de este trabajo es analizar cuál es la percepción que sobre las barreras de género tiene la plantilla de una organización que tiene implantado un plan de igualdad de oportunidades. Por otra parte, se analiza si existen unas barreras más importantes que otras para la igualdad en la promoción a puestos directivos, así como cuáles son las medidas consideradas más relevantes para eliminar la desigualdad en su organización. Pero además de conocer cuál es la opinión general del personal de la empresa en estos tres aspectos, también se analiza si existen diferencias en estas percepciones en función del sexo, ya que como son las mujeres a quienes afectan las barreras, se espera que se perciban de manera diferenciada. Aunque variables sociodemográficas como, por ejemplo, la edad, las responsabilidades familiares, la antigüedad en la organización o el puesto ocupado, entre otras, también pueden influir en la percepción diferenciada, en este estudio no serán tenidas en cuenta.

En definitiva, los resultados de este trabajo pretenden, por un lado, recoger información relativa a la percepción que el personal de una empresa concreta tiene sobre la existencia de barreras en su propia organización para lograr la plena igualdad entre mujeres y hombres, que puede ilustrar lo que ocurre en otras empresas, y, por otro lado, conocer la utilidad atribuida a las medidas que integran el plan de igualdad de la empresa.

## 2. Metodología

### 2.1. Procedimiento

El presente estudio se realizó en una entidad financiera española en el marco de la evaluación de su II Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Para ello, se remitió a todo el personal de la entidad una carta de la dirección que señalaba la importancia

del estudio, asegurando el anonimato de los datos a cumplimentar y facilitando un enlace electrónico para cumplimentar los cuestionarios. En el plazo establecido se obtuvieron 1.304 encuestas válidas.

## 2.2. Muestra

La muestra está formada por 1.304 personas de las 5.981 del total de la organización, lo que supone una tasa de respuesta de la encuesta del 21,8 %. De todas las personas de la muestra, 579 (44,4 %) eran mujeres y 708 (54,3 %) eran hombres. Del total de las mujeres de la organización participaron en la encuesta el 18,7 %, mientras que del total de los hombres participaron el 24,6 %. La organización está formada por un número algo mayor de hombres que de mujeres y, como podemos observar, en la muestra total también hay una mayor participación de los hombres respecto a las mujeres.

En cuanto al puesto de trabajo a nivel directivo, se ha diferenciado entre puestos directivos (dirección y subdirección de oficinas) y puestos de alta dirección. En la muestra, el 27,5 % de los puestos directivos está ocupado por mujeres y el 72,5 % por hombres. Y, en el caso de los puestos de alta dirección, las mujeres de la muestra son el 22,9 % y los hombres el 77,1 %. En la organización en su conjunto, las mujeres en puestos directivos representan el 26 %, mientras que los hombres representan el 74 %, pero, respecto a los puestos de alta dirección, el porcentaje en el caso de las mujeres se reduce hasta el 10 % y el de los hombres aumenta hasta el 90 % en este nivel de dirección. Se confirma, por tanto, que cuanto mayor es el nivel directivo, las mujeres están mucho menos presentes en la organización.

En cuanto a su edad, el 2,5 % de las personas encuestadas tenían hasta 30 años, el 34,2 % tenían una edad comprendida entre los 31 y los 40 años, el 46,4 % tenían de 41 a 50 años y el 15,3 % más de 51 años, aparte del 1,5 % que no contestó la pregunta referida a su edad. Por lo que se refiere al estado civil, el mayor porcentaje de personas (74,6 %) están casadas o viven en pareja, y prácticamente toda la muestra (99,3 %) contestó que tenían responsabilidades familiares de atención a sus hijos e hijas o personas dependientes. Probablemente, la temática del estudio haya resultado de más interés a las personas con mayores dificultades de conciliación laboral que a quienes actualmente no tienen que afrontar la responsabilidad de atender a otras personas y, por tanto, esta sensibilidad las ha llevado a contestar en mayor medida que a las que no se encuentran en esta situación personal.

## 2.3. Instrumentos

Para llevar a cabo este trabajo, se utilizó una encuesta *online* formada por tres escalas. En primer lugar, para analizar la percepción de barreras se utilizó la escala TOP WOMAN (Testing the Obstacles to Promotions of WOMen to MANagement) (Ramos, Latorre y Ramos, 2018), formada por 33 ítems. La escala analiza el grado de acuerdo de las personas encuestadas

(tipo Likert con 7 alternativas que varían de 1, «totalmente en desacuerdo», a 7, «totalmente de acuerdo») respecto a si dichas barreras para la igualdad están presentes en su organización. Los ítems se agrupan en las siguientes 7 dimensiones: evaluación diferenciada a mujeres y hombres (4 ítems), estereotipos de género (10 ítems), barreras a la conciliación de la vida laboral y personal-familiar (5 ítems), cultura organizacional (3 ítems), barreras internas (2 ítems), barreras de acceso a redes masculinas (5 ítems) y prácticas de recursos humanos (4 ítems).

En segundo lugar, para conocer las barreras a la igualdad más significativas, a partir de la escala anterior, se sintetizaron 10 razones principales que pueden constituir barreras para la igualdad de oportunidades, con el fin de que cada miembro de la plantilla señalase las 3 razones que considera más importantes a la hora de dificultar la igualdad en las organizaciones laborales. De esta manera, al obligar al personal encuestado a decantarse solo por 3 razones, evita conceder una gran importancia o la misma importancia a todas las razones y permite discriminar con mayor claridad aquellos aspectos que se consideran especialmente relevantes.

En tercer lugar, a partir de una lista de 20 acciones que pueden implantarse para favorecer la igualdad de oportunidades y combatir las barreras para la igualdad, se pregunta al personal su opinión sobre cuál es el grado de utilidad de las medidas para favorecer la igualdad. Estas acciones se agrupan en medidas y políticas generales para la igualdad de oportunidades (10 ítems), prácticas de gestión de recursos humanos para la igualdad (6 ítems) y políticas para la conciliación (4 ítems). La escala de respuesta es de tipo Likert de 7 puntos, desde 1, «no tiene ninguna utilidad», hasta 7, «muchísima utilidad».

### 3. Resultados

#### 3.1. Barreras percibidas para la promoción laboral de las mujeres

El objetivo fundamental de este trabajo, tal y como se ha descrito anteriormente, es conocer la percepción sobre las barreras que dificultan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en esta empresa. Conocer su percepción aporta una información muy valiosa sobre el contexto en el que está enmarcado su trabajo y sobre su situación particular.

Si tenemos en cuenta las puntuaciones medias en cada una de las dimensiones (tabla 1), podemos observar que oscilan entre 1,58 y 4,1, lo que indica que el personal de la organización no considera que estas barreras estén presentes de manera notoria en su organización. Sin embargo, entre las 7 dimensiones podemos observar ciertas diferencias importantes. Las puntuaciones medias más bajas aparecen en las barreras relativas a los estereotipos de género (1,58) y a las barreras internas o de carácter personal (2,13), lo que indica que no atribuyen que las diferencias en la promoción en mujeres y hombres en su empresa se deban a la falta de interés y ambición de las mujeres ni a las creencias estereotipadas generalizadas sobre las mujeres, que en su mayoría también tienen que ver con aspectos propios de las

mujeres. Con una puntuación también baja (2,26) aparece la barrera relativa a las prácticas de recursos humanos. Sin embargo, en el resto de barreras, las puntuaciones medias son superiores a 3. La barrera que supone una evaluación diferenciada entre mujeres y hombres tiene una puntuación media de 3,16, las dificultades al acceso a redes, una media de 3,5, las barreras a la conciliación, 3,66, y con una puntuación de 4,1, la cultura organizacional. Estos datos indican que ciertos aspectos relativos a cómo se evalúa de forma diferente a las mujeres y a los hombres, la dificultad de las mujeres para acceder a los grupos de poder, la dificultad para conciliar con responsabilidades familiares y los valores de la cultura organizacional pueden estar dificultando la promoción laboral de las mujeres.

Tabla 1. Percepción de barreras para la igualdad en la organización

	Media	DT
Estereotipos de género	1,58	0,88
Barreras internas	2,13	1,47
Prácticas de recursos humanos	2,26	1,36
Evaluación diferenciada	3,16	2,05
Acceso a redes masculinas	3,5	1,51
Conciliación vida laboral y personal-familiar	3,66	1,51
Cultura organizacional	4,1	1,49

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Diferencias entre mujeres y hombres en la percepción de barreras para la igualdad

La percepción de las barreras de la muestra global nos aporta una información valiosa para conocer la opinión generalizada de la plantilla con respecto a la empresa. Sin embargo, resulta muy interesante conocer la opinión particular de mujeres y hombres y analizar si existen diferencias en su percepción.

En primer lugar, es importante destacar que existen diferencias estadísticamente significativas y relevantes entre mujeres y hombres en las 7 dimensiones de barreras para la igualdad de oportunidades (tabla 2). Los hombres tienen puntuaciones más altas que las mujeres solamente en 2 de las 7 dimensiones, concretamente en la existencia de barreras internas y en la barrera relativa a los estereotipos de género. Los hombres más que las

mujeres consideran que las barreras pueden ser debidas a que las mujeres no tienen las cualidades requeridas para los puestos de responsabilidad, así como a la existencia de creencias estereotipadas sobre las mujeres. Sin embargo, las mujeres muestran mayor grado de acuerdo que los hombres en las otras 5 dimensiones donde tienen las puntuaciones más altas, destacando 3 de ellas con puntuaciones por encima de 4: las barreras por la evaluación diferenciada con 4,27, las barreras de la cultura organizacional con 4,26 y las redes masculinas con 4,09. Estos datos sugieren que determinadas barreras parecen estar poco presentes según la percepción de las personas encuestadas, pero aparecen ciertas diferencias al comparar la opinión entre los hombres y las mujeres. En este sentido, los hombres les dan mayor relevancia a las barreras que atribuyen cierto grado de responsabilidad a las propias mujeres en la falta de igualdad y a la existencia de estereotipos discriminatorios, mientras que las mujeres perciben en mayor medida las barreras de carácter organizacional.

Tabla 2. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en la percepción de barreras para la igualdad en la organización

	H N = 708	M N = 579	Sig.
Estereotipos de género	1,67	1,47	***
Barreras internas	2,29	1,92	***
Prácticas de recursos humanos	1,78	2,84	***
Conciliación vida laboral y personal-familiar	3,43	3,92	***
Acceso a redes masculinas	3,04	4,09	***
Cultura organizacional	3,96	4,26	***
Evaluación diferenciada	2,25	4,27	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

En este caso es interesante, además, analizar las diferencias en los distintos ítems en cada una de las dimensiones tal y como se presentan en las distintas tablas. En la dimensión barreras internas, existen diferencias significativas en los 2 ítems que la integran (tabla 3). Cuando se refieren a que las mujeres muestran menos ambición profesional o no están muy interesadas en acceder a puestos de responsabilidad, los hombres tienen puntuaciones significativamente superiores a las mujeres. En estos 2 ítems, las puntuaciones de los hombres oscilan entre 2,18 y 2,41, mientras que las puntuaciones de las mujeres oscilan entre 1,82

y 2,04, respectivamente. Aunque las puntuaciones son bajas en los dos casos, las mujeres están más en desacuerdo que los hombres en estas afirmaciones.

Tabla 3. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en barreras internas

	H N=708	M N=579	Sig.
<b>Barreras internas</b>	<b>2,29</b>	<b>1,92</b>	<b>***</b>
Las mujeres no están muy interesadas en acceder a puestos de responsabilidad	2,41	2,04	***
Las mujeres muestran menos ambición profesional que los hombres	2,18	1,82	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

En los estereotipos de género, los resultados muestran diferencias significativas en 8 de los 10 ítems que integran esta dimensión (tabla 4). Las puntuaciones de los empleados oscilan entre 1,47 y 1,84, y las de las empleadas entre 1,24 y 1,94, siendo de nuevo los hombres los que muestran una mayor puntuación en 9 de los 10 casos. Aunque las puntuaciones son bajas, parece que las mujeres están más en desacuerdo que los hombres en estas afirmaciones que se refieren a las creencias sobre la mayor inseguridad de las mujeres, que les cuesta más tomar decisiones y que toleran peor la presión, entre otros aspectos.

Tabla 4. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en estereotipos de género

	H N=708	M N=579	Sig.
<b>Estereotipos de género</b>	<b>1,67</b>	<b>1,47</b>	<b>***</b>
Las mujeres no tienen suficiente experiencia para acceder a puestos de responsabilidad	1,69	1,42	***
Las mujeres son menos competitivas que los hombres	1,64	1,6	ns
Las mujeres confían menos en sus propias capacidades que los hombres	1,84	1,81	*



	H N=708	M N=579	Sig.
▶			
Los puestos de responsabilidad son más adecuados a las características de los hombres	1,73	1,94	ns
Las mujeres son menos adecuadas que los hombres para funciones de mando	1,47	1,24	***
Las mujeres son más inseguras que los hombres	1,67	1,37	***
A las mujeres les cuesta más tomar decisiones	1,68	1,37	***
Las mujeres son demasiado emocionales y empáticas para desempeñar puestos de responsabilidad	1,65	1,41	***
Las mujeres toleran menos la presión de los puestos directivos que los hombres	1,77	1,42	***
Las mujeres no son tan buenas como los hombres en los procesos de negociación	1,61	1,47	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

En las barreras a la conciliación existen diferencias significativas en 4 ítems de los 5 que integran la dimensión (tabla 5). En este caso, las puntuaciones de las mujeres son significativamente superiores a las de los hombres. Las medias de las mujeres oscilan entre 3,26 y 4,88, mientras que las medias de los hombres son prácticamente 1 punto más bajas y oscilan entre 2,98 y 3,88. Por tanto, los hombres están más en desacuerdo que las mujeres en relación con la existencia de barreras de conciliación en la propia empresa. Ello reflejaría, sin duda, que las mujeres encuentran en su día a día muchas más dificultades para conciliar la vida laboral y familiar que los hombres y, además, que esas dificultades son percibidas como más problemáticas para lograr la igualdad por parte de las mujeres.

Tabla 5. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en conciliación

	H N=708	M N=579	Sig.
<b>Conciliación vida laboral y personal-familiar</b>	<b>3,3</b>	<b>3,92</b>	<b>***</b>
El horario laboral y la organización del trabajo dificultan la dedicación de las mujeres	2,98	3,41	**



	H N=708	M N=579	Sig.
▶			
Las mujeres anteponen sus responsabilidades familiares a las laborales	3,18	3,26	ns
Se considera que la conciliación afecta más a las mujeres que a los hombres	3,84	4,88	***
La maternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de las mujeres	3,88	4,36	***
Las responsabilidades familiares de las mujeres dificultan su dedicación y progresión laboral	3,32	3,77	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión redes masculinas también aparecen diferencias significativas en todos los ítems que la forman (tabla 6). Sin embargo, son las empleadas las que obtienen puntuaciones significativamente más altas que los empleados. Además, en esta dimensión, las puntuaciones medias son más altas que en las dimensiones anteriores y las diferencias entre hombres y mujeres son de más de 1 punto en casi todos los ítems. Por ejemplo, la puntuación media de las empleadas en el ítem «las mujeres tienen menor acceso que los hombres a los grupos de poder» es de 4,59, mientras que para los empleados es de 3,43. Y en «los directivos prefieren trabajar con otros hombres», la puntuación de las mujeres es 4,15 y de los hombres es 2,7, siendo la diferencia entre los dos sexos de 1,45 puntos. Por tanto, las diferencias entre empleadas y empleados en esta dimensión son destacables.

Tabla 6. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en acceso a redes masculinas

	H N=708	M N=579	Sig.
<b>Acceso a redes masculinas</b>	<b>3,04</b>	<b>4,08</b>	<b>***</b>
Las mujeres tienen menor acceso que los hombres a los grupos de poder	3,43	4,59	***
Las mujeres se mueven en grupos con menor acceso a información importante	2,25	3,19	***



	H N=708	M N=579	Sig.
▶			
Los directivos prefieren trabajar con otros hombres	2,7	4,15	***
Las redes o grupos de poder están formadas por hombres	4,08	5,09	***
No existen modelos de mujeres directivas que otras mujeres puedan seguir	2,75	3,39	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión sobre evaluación diferenciada existen diferencias significativas entre mujeres y hombres en todos los ítems que forman esta dimensión y en todos ellos las puntuaciones de las mujeres son más altas (tabla 7). Las puntuaciones de los hombres oscilan entre 2,16 y 2,41, mientras que las de las mujeres lo hacen entre 3,99 y 4,64. Es importante destacar que la puntuación más alta aparece en el ítem «las mujeres tienen que demostrar su capacidad más que los hombres», siendo la puntuación de las empleadas de 4,64 y la de los empleados de 2,41. Si bien esta dimensión de las barreras parecía poco presente cuando se analizan los datos a nivel global, la situación es bastante diferente cuando se contrastan los resultados de las empleadas con los de sus compañeros. Para ellos, esta barrera no parece existir, mientras que para ellas las puntuaciones están claramente por encima del punto medio de la escala en diversos ítems, lo que significa que esta dimensión sí es percibida por las mujeres como una barrera muy presente.

Tabla 7. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en evaluación diferenciada

	H N=708	M N=579	Sig.
<b>Evaluación diferenciada</b>	<b>2,25</b>	<b>4,27</b>	<b>***</b>
A las mujeres se les exige más que a los hombres	2,16	3,99	***
A las mujeres se las evalúa con mayor exigencia que a los hombres	2,17	4,11	***
Las mujeres tienen que demostrar su capacidad más que los hombres	2,41	4,64	***



	H N=708	M N=579	Sig.
▶			
A las mujeres se les valoran su trabajo y sus logros en menor medida que a los hombres	2,35	4,32	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión sobre prácticas de recursos humanos también existen diferencias significativas entre mujeres y hombres en los 4 ítems que forman esta dimensión y en todos ellos las puntuaciones de las mujeres son más altas (tabla 8). Las puntuaciones de los hombres oscilan entre 1,46 y 1,98, mientras que las de las mujeres lo hacen entre 2,09 y 3,29. Es importante destacar que en 3 de los 4 ítems las diferencias entre las puntuaciones medias de las mujeres y de los hombres son de más de 1 punto, llegando a ser de 1,31 en el ítem «las mujeres tienen más dificultades que los hombres para incorporarse a la organización».

Tabla 8. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en prácticas de recursos humanos

	H N=708	M N=579	Sig.
<b>Prácticas de recursos humanos</b>	<b>1,78</b>	<b>2,84</b>	<b>***</b>
Las mujeres reciben menos formación en la empresa que los hombres	1,46	2,09	***
La evaluación del desempeño tiene en cuenta aspectos que benefician a los hombres frente a las mujeres	1,79	2,85	***
Las mujeres tienen más dificultades que los hombres para incorporarse a la organización	1,98	3,29	***
Las mujeres cobran menos que los hombres	1,96	3,12	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

Por último, en las barreras de la cultura organizacional, cuya dimensión es la que tiene la puntuación media global más alta sin diferenciar entre mujeres y hombres, si tenemos en cuenta las diferencias en función del sexo, aparecen diferencias significativas en 2 de los

3 ítems que la componen (tabla 9). Concretamente, en «la cultura de la empresa favorece aspectos como la autoridad y el control», las mujeres tienen una puntuación de 4,14, mientras que la puntuación de los hombres es algo más baja (3,81). En el ítem «la cultura de la empresa no favorece aspectos como el apoyo mutuo, la colaboración o la empatía», la puntuación de las mujeres es 3,62 y la puntuación de los hombres es 3,16. En esta dimensión, las diferencias entre ambos grupos son menos relevantes.

Tabla 9. Diferencias entre mujeres (M) y hombres (H) en cultura organizacional

	H N = 708	M N = 579	Sig.
<b>Cultura organizacional</b>	<b>3,96</b>	<b>4,26</b>	<b>***</b>
La cultura de la empresa favorece aspectos como la autoridad y el control	3,81	4,14	***
La cultura de la empresa favorece aspectos como la competitividad	4,84	5,01	ns
La cultura de la empresa no favorece aspectos como el apoyo mutuo, la colaboración o la empatía	3,16	3,62	***

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; ns = no significativo.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, las empleadas y empleados muestran sensibles diferencias en su percepción de las barreras para la igualdad. En 2 de esas dimensiones (barreras internas y estereotipos de género), las puntuaciones de las empleadas son menores, indicando que consideran que esas 2 dimensiones son aún menos relevantes como barreras a la igualdad de lo que lo hacen los hombres, que también tienen una baja percepción de las mismas. En las otras 5 dimensiones, sin embargo, son las mujeres quienes perciben estas barreras en mayor medida. Respecto a las barreras de la cultura organizacional, las diferencias no son muy elevadas, pero las puntuaciones de ambos grupos se mueven en torno al punto medio de la escala. En las barreras a la conciliación y las relacionadas con las redes masculinas de influencia, las diferencias son más marcadas entre ambos grupos, de manera que los hombres se sitúan por debajo del punto medio de la escala y las mujeres por encima en algunos casos. Respecto a las barreras relacionadas con las prácticas de recursos humanos, también hay diferencias muy marcadas entre hombres y mujeres, pero, en ambos casos, las puntuaciones se sitúan por lo general por debajo del punto medio de la escala, indicando, por tanto, una presencia no muy destacada de estas barreras. Y, por último, las barreras relativas a la evaluación diferenciada entre mujeres y hombres, donde las diferencias entre la opinión de los dos grupos es la más alta, estando la puntuación de los hombres claramente por debajo del punto medio de la escala y la de las mujeres por encima.

### 3.3. Barreras consideradas más importantes para la igualdad de oportunidades

Además de conocer las barreras percibidas en mayor medida por el personal de esta empresa respecto a la igualdad de oportunidades, resulta de interés valorar qué elementos son considerados más importantes. Conocer con detalle aquellos aspectos que constituyen las barreras que tienen un mayor impacto para obstaculizar la igualdad puede permitir desarrollar medidas e iniciativas destinadas especialmente a prevenir y combatir aquellos aspectos que resultan más relevantes, aunque no necesariamente sean los que resultan más frecuentes o los que son percibidos por un mayor número de personas.

La información procedente de la escala formada por las 10 situaciones que pueden dificultar la igualdad de oportunidades fue analizada de dos maneras complementarias. Por una parte, se tienen en cuenta los porcentajes con los que cada una de esas 10 razones fue escogida como más importante, en primer lugar, en segundo lugar y en tercer lugar. Además, se ofrece el porcentaje de personas encuestadas que escogió cada aspecto en cualquiera de las 3 posiciones más importantes, que se corresponde con la suma de los 3 anteriores. Por otra parte, para poder comparar los resultados entre mujeres y hombres, se transformó esta información en una puntuación directa que ponderase el grado de importancia de cada aspecto. Así, se valoró con 3 puntos el aspecto que cada persona eligió como el más importante, con 2 puntos el segundo, con 1 punto el tercero, y con 0 puntos el resto, lo que permitió calcular promedios y contrastar la existencia de diferencias de medias entre los diferentes grupos. Los resultados se ofrecen en la tabla 10, ordenados a partir del porcentaje total de elecciones, sin distinguir entre las 3 primeras posiciones, que se corresponde también con el promedio de valoración de su importancia.

Tabla 10. Percepción de la importancia de las barreras para la igualdad en la empresa

Barreras	Media	% Más importante				H N= 693	M N= 573	Sig.
		1.º	2.º	3.º	1.º-3.º			
Los horarios, las demandas laborales y la organización del trabajo dificultan la conciliación de la vida laboral y familiar	1,44	10,8	25,3	26,7	<b>62,8</b>	0,05	0,03	ns
La dedicación de las mujeres a las responsabilidades familiares dificulta su promoción laboral	1,43	9,7	21,1	29,6	<b>60,4</b>	0,14	0,1	ns



Barreras	Media	% Más importante				H N=693	M N=573	Sig.
		1.º	2.º	3.º	1.º-3.º			
Las mujeres tienen que demostrar más capacidades y esfuerzo que los hombres para poder promocionar	0,87	19	9,7	15,7	<b>44,4</b>	0,19	0,07	***
Las mujeres tienen dificultades para acceder a los grupos de poder e influencia	0,75	16,2	13,3	10,2	<b>39,7</b>	1,58	1,24	***
Las mujeres no logran el apoyo y orientación de personas con responsabilidades directivas y no disponen de modelos directivos a seguir	0,44	12,2	8,2	4,8	<b>25,2</b>	0,72	0,78	ns
Los puestos directivos requieren características y habilidades que se atribuyen más a los hombres que a las mujeres	0,34	9,8	6,7	3,2	<b>19,7</b>	0,4	0,49	*
Las políticas de recursos humanos dificultan la promoción de las mujeres	0,24	5,8	5,1	2,6	<b>13,5</b>	1,61	1,24	***
Las mujeres no tienen suficiente confianza en sí mismas y en sus capacidades	0,14	4,2	2,1	1,9	<b>8,2</b>	0,29	0,4	*
Las mujeres no tienen la ambición profesional necesaria o no son suficientemente competitivas	0,12	2,87	1,94	1,79	<b>6,6</b>	0,19	0,3	***
Las mujeres no tienen suficiente experiencia profesional o cualificación	0,04	0,63	0,47	0,87	<b>1,97</b>	0,57	1,23	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo. 15 hombres y 6 mujeres no contestaron esta pregunta.

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, las barreras que se consideran más importantes para la igualdad tienen que ver con aspectos de la conciliación entre la vida laboral y familiar. Así, el 62,8% del personal encuestado indica que «los horarios, las demandas laborales y la organización del trabajo dificultan la conciliación de la vida laboral y familiar»; es uno de los 3 aspectos más relevantes, seguido muy de cerca por «la dedicación de las mujeres a las

responsabilidades familiares dificulta su promoción laboral», con un 60,4 %. A cierta distancia le siguen 3 aspectos que tienen que ver con la evaluación diferenciada entre mujeres y hombres, el acceso a redes masculinas y la ausencia de modelos a seguir. En estos 3 elementos, el porcentaje de encuestados y encuestadas que los eligen como la barrera más importante supera a los 2 aspectos anteriores, pero en el conjunto de las 3 barreras más importantes queda por detrás de ellos. Se trata de los ítems «las mujeres tienen que demostrar más capacidades y esfuerzo que los hombres para poder promocionar», con un 44,4 % de personas que eligen esta barrera en los 3 primeros lugares, «las mujeres tienen dificultades para acceder a los grupos de poder e influencia», con el 39,7 % de elecciones, y «las mujeres no logran el apoyo y orientación de personas con responsabilidades directivas y no disponen de modelos directivos a seguir», con el 25,2 % de elecciones. El resto de aspectos son considerados como los más relevantes por una reducida proporción de la muestra.

Al igual que en el epígrafe anterior, resulta de interés saber si estas puntuaciones globales presentan diferencias en función del sexo del personal. Como podemos observar en la tabla 10, tanto las mujeres como los hombres coinciden en los 4 aspectos considerados más importantes, si bien el orden en que aparecen es distinto. Las mujeres consideran como factor más relevante la dedicación a la familia y la dificultad derivada para la promoción, seguida, en segundo lugar, de las dificultades de conciliación por los horarios y las tareas, en tercero, la necesidad de demostrar más esfuerzo y capacidad que los hombres y, en cuarto lugar, la dificultad de acceder a redes de poder. Por el contrario, entre los hombres, los horarios de trabajo y las tareas son el aspecto considerado más relevante, seguido por la dedicación a las responsabilidades familiares, la dificultad de las mujeres para acceder a las redes de poder y el hecho de que las mujeres tengan que demostrar más esfuerzo y capacidad. No obstante, a pesar de su diferente orden, en 3 de estos 4 aspectos muestran diferencias estadísticamente significativas en la valoración de su importancia entre hombres y mujeres. En la dedicación a las responsabilidades familiares y las dificultades de conciliación por los horarios y las tareas, los hombres conceden más relevancia que las mujeres. En la necesidad de las mujeres de demostrar más esfuerzo y capacidad que los hombres, son las mujeres quienes lo consideran más importante de lo que lo hacen sus compañeros. Además de estos 2 factores, aparecen diferencias en otras 4 barreras: la falta de confianza de las mujeres en sí mismas (al que los hombres dan más importancia), así como la falta de apoyo de los directivos, las características de los puestos directivos y las políticas de recursos humanos, donde las mujeres muestran puntuaciones superiores a las de los hombres.

### 3.4. Utilidad percibida de las medidas y políticas para la igualdad de oportunidades

Si bien es importante analizar la percepción de barreras de género para el personal de una empresa, también es importante conocer en qué medida consideran que las diversas medidas planteadas por las empresas para conseguir la plena igualdad de oportunidades son útiles o no. En primer lugar, vamos a analizar de forma general cómo se ha valorado el grado de utilidad de las 20 medidas planteadas. Como se muestra en la tabla 11, las

3 dimensiones en las que se agrupan estas medidas presentan una gran utilidad para el personal encuestado, siempre por encima del punto medio de la escala. Las políticas de conciliación (5,76) se consideran de mucha utilidad por las encuestadas y encuestados, seguidas por las medidas generales para la igualdad (5,51 entre bastante y mucha utilidad), mientras que las prácticas de recursos humanos (4,65) son las que tienen la puntuación media más baja, consideradas con bastante utilidad.

Tabla 11. Utilidad percibida de las medidas y políticas de igualdad de oportunidades

	Media	DT
Medidas generales en igualdad	5,51	1,2
Medidas en prácticas de recursos humanos	4,65	1,44
Medidas en prácticas de conciliación	5,76	1,23

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados son interesantes por cuanto parece que el personal encuestado señala como menos útiles aquellas medidas que tratan directamente de incentivar la promoción de las mujeres. Por el contrario, son las medidas más específicas, que tienen que ver con la conciliación laboral y familiar, las que se consideran más útiles, lo que está sugiriendo que las principales dificultades que tienen las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad tienen que ver con las dificultades para conciliar el trabajo con el ámbito extralaboral.

### 3.5. Diferencias entre mujeres y hombres en la utilidad percibida de las medidas y políticas para la igualdad

Cuando comparamos la utilidad percibida por las mujeres y por los hombres de las diferentes medidas para la igualdad consideradas (tabla 12), podemos observar que las mujeres consideran que todas las políticas son significativamente más útiles que los hombres. Parece lógico que las mujeres, en mayor grado que los hombres, consideren que las medidas, y concretamente las medidas de conciliación, sean útiles para cambiar la situación de desigualdad laboral que les afecta. El mayor contraste se produce al valorar la utilidad de las prácticas de recursos humanos, que entre las mujeres presenta bastante utilidad (5,07), mientras que entre los hombres esta puntuación supera por poco el punto medio de la escala (4,31). Esta diferencia podría ser debida, en parte, a que los empleados hombres puedan considerar que dichas medidas pueden resultarles desfavorables personalmente, si bien cabe señalar que las diferencias entre ambos sexos se manifiestan también en aquellas medidas que tienen por destinatarios al conjunto del personal independientemente de su sexo (por ejemplo, las medidas de conciliación o la protección ante situaciones de acoso o discriminación).

Sin embargo, cuando analizamos las diferencias entre sexos en cada una de las medidas consideradas aparecen algunos datos destacables. Las 4 medidas sobre políticas de conciliación muestran diferencias significativas entre la percepción de utilidad que les conceden las mujeres y los hombres, pero esas diferencias tienen una magnitud menor a las 3 décimas. Por otro lado, solo aparecen diferencias en 5 de las 10 medidas generales para la igualdad, y en esos ítems las diferencias entre ambos sexos se sitúan alrededor de las 3 o 4 décimas (acciones básicas de formación sobre la igualdad, acciones específicas de formación sobre prácticas de recursos humanos equitativas, los estudios sobre barreras para la promoción, la política retributiva equitativa y la promoción de la corresponsabilidad en las responsabilidades familiares). En cambio, las 6 medidas relacionadas con las prácticas de recursos humanos presentan las diferencias más amplias entre mujeres y hombres, llegando en algunos casos a superar 1 punto de diferencia (discriminación positiva para la promoción o establecimiento de cuotas para la promoción de mujeres). Estos datos reflejan que, aunque las mujeres valoran con mayor utilidad que los hombres la mayoría de las medidas para la igualdad de oportunidades, estas diferencias son especialmente importantes en lo referente a las prácticas de recursos humanos que tratan de promocionar a las mujeres, sobre todo, las prácticas de discriminación positiva, en las que las mujeres puntúan en torno a 5 y los hombres por debajo de 4.

Tabla 12. Utilidad percibida de las medidas y políticas de igualdad de oportunidades: diferencias entre mujeres y hombres

	H N=708	M N=579	Sig.
<b>Medidas generales en igualdad</b>	<b>5,44</b>	<b>5,6</b>	<b>*</b>
Un plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	5,38	5,5	ns
Campañas informativas para sensibilizar al personal sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	5,21	5,19	ns
Acciones básicas de formación sobre igualdad de oportunidades	4,73	5,02	**
Acciones específicas de formación sobre políticas igualitarias de recursos humanos (formación, promoción, etc.)	4,85	5,24	***
Estudios y análisis sobre las barreras que dificultan la promoción de las mujeres	5,25	5,61	***
Una política de retribuciones equitativa para mujeres y hombres	5,93	6,28	***



	H N=708	M N=579	Sig.
▶			
Desarrollo y difusión de protocolos de prevención y actuación contra el acoso sexual	5,86	5,81	ns
Desarrollo y difusión de protocolos de prevención y actuación contra el acoso laboral	5,85	5,84	ns
Desarrollo y difusión de protocolos contra la discriminación por razón de sexo	5,72	5,83	ns
Promoción de la corresponsabilidad en las tareas y responsabilidades familiares entre hombres y mujeres	5,6	5,8	**
<b>Medidas en prácticas de recursos humanos</b>	<b>4,31</b>	<b>5,07</b>	<b>***</b>
Establecer cuotas para mujeres en los diferentes niveles directivos y de representación	3,89	5,15	*
Una guía para la utilización de un lenguaje que incluya a mujeres y hombres	4,16	4,47	***
Puesta en marcha de una oficina, departamento o unidad de igualdad de oportunidades	4,42	5,04	***
Favorecer la contratación indefinida de las empleadas	4,77	5,38	***
Medidas de discriminación positiva en la promoción de las mujeres	3,86	4,82	***
Formación específica en habilidades de liderazgo y cualificación directiva para mujeres	4,71	5,53	***
<b>Medidas en prácticas de conciliación</b>	<b>5,66</b>	<b>5,88</b>	<b>***</b>
Reducciones horarias de la jornada	5,02	5,32	**
Permisos de maternidad, paternidad, lactancia, etc.	5,89	6,06	**
Medidas de flexibilización horaria	5,94	6,1	***
Otras medidas de conciliación (videoconferencias, no fijar reuniones por la tarde, etc.)	5,79	6,06	***

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<,05; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, las principales diferencias en cuanto a la utilidad de las medidas para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres se centran en las prácticas de recursos humanos, que son las que presentaban una valoración general menos elevada. Se comprueba así que dicha valoración general se debe a unas puntuaciones más bajas por parte del personal masculino. Por el contrario, en las políticas valoradas en conjunto como más útiles, las políticas de conciliación, las diferencias entre empleadas y empleados son muy reducidas, aunque estadísticamente significativas.

## 4. Discusión y conclusiones

Los resultados de este trabajo pretenden, por un lado, recoger información relativa a la percepción que el personal de una empresa concreta tiene sobre la existencia de barreras en su propia organización para lograr la plena igualdad entre mujeres y hombres, que puede ilustrar lo que ocurre en otras empresas, y, por otro lado, conocer la utilidad atribuida a las medidas que integran el plan de igualdad de la empresa.

En relación con la percepción de barreras para la igualdad de oportunidades, la plantilla no percibe un alto grado de acuerdo con que estas medidas estén presentes en la empresa. Sin embargo, en esta variable es muy interesante analizar las diferencias entre las distintas categorías de barreras, así como las diferencias entre mujeres y hombres en estas percepciones.

Las barreras relativas a los estereotipos de género y a las características personales de las mujeres acuñadas como barreras internas son las que tienen puntuaciones más bajas, lo que implica que se considera que están menos presentes en su organización laboral. Al evaluar si existen creencias estereotipadas de género en su organización es lógico que estén en desacuerdo o las nieguen con rotundidad, ya que los estereotipos no son necesarios al hacer referencia a sus compañeras, personas cercanas y conocidas, con características individuales que no tienen por qué responder al estereotipo. Las creencias estereotipadas se desdibujan en la medida en que no hablamos de personas pertenecientes a un grupo en genérico, sino de personas concretas. En cuanto a la existencia de barreras internas, tampoco tienen un peso importante y, por tanto, no se considera que existan. Es un hecho objetivo que las mujeres hoy en día alcanzan las cotas más altas en formación, superando en muchos casos a los hombres. También es un hecho la incorporación generalizada al mundo laboral, por tanto, las barreras tradicionales que consideraban que las mujeres no tenían las capacidades necesarias no se sostienen en el ámbito laboral en general. En relación con estas 2 variables, encontramos que las respuestas de hombres y mujeres son diferentes. Si bien la percepción de barreras es baja para ambos sexos, las mujeres las niegan en mayor medida que los hombres.

Si analizamos las barreras relativas a la evaluación diferenciada y a las prácticas de recursos humanos, el grado de desacuerdo de existencia de estos obstáculos es mayor. En algunos casos se contesta rotundamente que no se perciben estas barreras, mientras que

en otros casos la respuesta indica que en algún grado o algunas personas sí consideran que existe esta barrera. Las respuestas a la presencia de barreras relativas a las redes masculinas, a la conciliación y a la cultura organizacional son algo más altas, reflejando de nuevo que no se niega la existencia de las mismas con la misma rotundidad que en las barreras anteriores. Probablemente, la implicación de la organización con las políticas de igualdad de oportunidades lleva a pensar que no existen barreras de forma generalizada, pero sí que pueden encontrarse en algunas áreas como salarios, atribución de la conciliación a las mujeres o que las redes importantes están constituidas por hombres.

La percepción de las mujeres en relación con estas 5 barreras refleja que consideran su existencia en mayor medida que los hombres. Es decir, para los hombres estas barreras están menos presentes que para las mujeres, justamente lo contrario que pasaba con las otras 2 categorías de barreras (barreras internas y estereotipos de género). Lo que tiene que ver con características personales internas de las mujeres es más visible para los hombres, mientras que las mujeres destacan en mayor medida barreras externas que no dependen de ellas mismas. Entre mujeres y hombres, las diferencias más grandes tienen que ver con la existencia de redes masculinas, evaluación diferenciada y prácticas de recursos humanos. Las mujeres dan mayor importancia a estas barreras, mientras que los hombres les dan menor importancia. Probablemente, el reconocimiento por parte de los hombres de estas barreras supondría reconocer que son agentes activos de esta situación de desigualdad.

En definitiva, la apreciación media del conjunto de la plantilla es que las barreras están poco presentes en su organización, que es una entidad implicada en la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que está revisando su II Plan de Igualdad. Sin embargo, a pesar de su sensibilización en la desigualdad de género, dependiendo del contenido de las barreras o de las características de las personas, la percepción y valoración de las mismas es diferente. En este sentido, son las mujeres las que reconocen en mayor medida que siguen existiendo ciertos obstáculos, destacando principalmente los referidos a la cultura de la empresa, la evaluación diferenciada entre mujeres y hombres, y la dificultad de las mujeres para acceder a las redes de poder e influencia.

Por otro lado, en relación con la utilidad de las medidas de igualdad, la plantilla en su conjunto considera que las medidas planteadas son de gran utilidad para lograr una mayor igualdad entre mujeres y hombres, aunque también aparecen diferencias en el grado de utilidad asociado a cada una de las medidas planteadas. Son las políticas de conciliación las que se perciben de mayor utilidad (a pesar de que estas barreras en esta organización no sean las que están más presentes, probablemente por las medidas implantadas por la empresa), seguidas de las medidas generales de igualdad y, por último, las prácticas de recursos humanos. Es decir, las acciones que inciden en una problemática muy visible como es la conciliación y, por tanto, tienen una aplicación directa resolviendo un problema particular, pero que puede afectar de forma generalizada a todas las personas en algún momento de su vida, son percibidas por la plantilla como las de mayor utilidad. También destaca en el grado de utilidad atribuida la medida referente a la política de retribución, que no se incluye

en las de conciliación. Las políticas que han obtenido puntuaciones menores y que se pueden considerar, por tanto, como menos útiles son las medidas de discriminación positiva, la elaboración de una guía de lenguaje inclusivo y el establecimiento de cuotas. La discriminación positiva y el establecimiento de cuotas son acciones que normalmente generan cierta polémica, habiendo defensores y detractores. En este caso, es importante analizar cómo han respondido a estas medidas los hombres y las mujeres.

Son las mujeres las que consideran que las medidas de igualdad de oportunidades tienen una mayor utilidad en comparación con los hombres. Con relación a las barreras para la promoción a puestos directivos, son las mujeres las que están más afectadas, percibiendo en mayor medida que limitan su acceso a puestos de responsabilidad, dificultan su promoción a los niveles superiores o lo hacen en condiciones de desigualdad. Esta es la razón por la que perciben una mayor necesidad de intervenir y que se propongan acciones para modificar esta situación. Sin embargo, el hecho de que las respuestas de los hombres sean más bajas con respecto a la utilidad puede estar sugiriendo que no son necesarias, porque la situación de discriminación no la perciben del mismo modo, no creen que se produzca realmente o, al menos, no existe explícitamente en su entorno más próximo. Además, hay algunas medidas que pueden interpretarse como perjudiciales en su desarrollo de carrera. Estas medidas, en este caso, son las que muestran las diferencias más importantes entre hombres y mujeres. Así, en el establecimiento de cuotas, las medidas de discriminación positiva y la formación específica en habilidades de liderazgo para mujeres es donde aparecen las diferencias más importantes entre los dos sexos. Es decir, a nivel general son las medidas que se consideran menos útiles, pero es debido a la baja utilidad percibida por los hombres. Estas medidas son vistas como perjudiciales para los hombres, pues inciden directamente en la promoción de mujeres, lo que puede ralentizar la promoción de los hombres. Estas medidas pueden generar polémica, pero garantizan que las mujeres accedan a puestos directivos y han de considerarse como medidas temporales. De cualquier manera, hay que poner en valor la percepción de las mujeres, que consideran que esta medida tiene gran utilidad, aunque por debajo de las medidas de conciliación. Por otra parte, los resultados muestran que tanto hombres como mujeres atribuyen el mayor grado de utilidad a las medidas de conciliación, siendo las diferencias entre ellos las menores en términos absolutos.

Los resultados de este análisis descriptivo sobre la percepción que el personal de una empresa concreta tiene sobre la existencia de barreras en su propia organización para lograr la plena igualdad entre mujeres y hombres y sobre la utilidad atribuida a las medidas que integran el plan de igualdad de la empresa arrojan mucha información interesante a nivel general. Pero, además de esta valiosa información, al mismo tiempo, también aportan una información detallada al analizar los ítems de forma individual y tener en cuenta las diferencias en función del sexo que puede ilustrar lo que ocurre en otras empresas. Este análisis, general y específico, como no puede ser de otra manera, contribuye a establecer las líneas principales que se deben tener en cuenta para mejorar el Plan de Igualdad de Oportunidades, tanto en esta organización en concreto, como servir de punto de partida para otras organizaciones.

En este sentido, consideramos que es fundamental analizar con detalle las necesidades particulares de la plantilla en función de las variables sociolaborales con el objetivo de poder identificar perfiles similares. Una vez definidos diferentes perfiles, se deberían plantear paquetes de medidas correspondientes para cada uno de ellos y no paquetes generales iguales para todas las personas. Por otro lado, es muy importante establecer programas de mentorización concretos para favorecer la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad, así como promover la creación de redes femeninas a corto plazo para poder realizar redes mixtas a medio-largo plazo. En cuanto a la conciliación, que se configura como una de las grandes barreras para la igualdad, es importante mantener las políticas existentes junto a implantar nuevas formas de flexibilización del horario y organización de los tiempos de trabajo. Por último, es fundamental realizar campañas de sensibilización y difusión del plan de igualdad implantado en la empresa, y no considerar que todo el mundo lo interioriza solamente por su mera existencia.

En definitiva, si bien el análisis de los datos da respuesta a muchas preguntas, también plantea nuevos interrogantes y abre nuevas perspectivas a considerar. De cualquier manera, la evaluación de estos resultados contribuye al mejor desarrollo del plan de igualdad en una empresa en concreto, a cubrir los vacíos que haya podido dejar y a la propuesta de nuevas medidas y acciones de mejora para resolver la situación de desigualdad de las mujeres en esta organización específica.

## Referencias bibliográficas

- Aceña Moreno, A. y Villanueva Flores, M. (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 18, 87-100.
- Cano Joaquín, C. (2016). Los efectos de la ley de igualdad en la situación laboral de las mujeres en España. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 68, 149-172.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S. y Martínez, J. L. (2010). Female executives and the glass ceiling in Spain. *International Labour Review*, 149(3), 343-360.
- Catalyst. (2002). *Women in leadership: A european business imperative*. Nueva York: Catalyst.
- Cook, A. y Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91-103. doi: <[10.1111/gwao.12018](https://doi.org/10.1111/gwao.12018)>.
- EIGE. (2015). Gender Equality in Power and Decision-Making. Recuperado de <<https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0215090enn.pdf>>.
- EIGE. (2019). Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives. Recuperado de <[https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compex](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex)>.
- Eurostat. (2018). Gender pay gap statistics. Recuperado de <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics)>.



Glass, C. y Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27, 51-63.

Ramos, A., Latorre, F. y Ramos, J. (2018). Validación de la escala sobre barreras para la igualdad de género en contextos organizacionales. *VIII Congreso Internacional de*

*Investigación e Intervención en Recursos Humanos: Salud Ocupacional, Tecnología y Gestión del Talento* (17-18 de mayo). Elche.

Rodríguez González, S. (2018). Brechas de género en el mercado laboral: una mirada crítica ante el horizonte 2030. *Revista Atlántida*, 9, 69-89. doi: <[10.25145/j.atlantid.2018.09.004](https://doi.org/10.25145/j.atlantid.2018.09.004)>.