

ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL, LA DESIGUALDAD DE LA MUJER EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL ESPAÑOL, EVOLUCIÓN HISTÓRICO-JURÍDICA Y DESAFÍOS ACTUALES

BREAKING THE GLASS CEILING: WOMEN'S INEQUALITY IN THE SPANISH BUSINESS SECTOR- HISTORICAL-LEGAL EVOLUTION AND CURRENT CHALLENGES

FRANCISCO RAMÓN LARA PAYÁN¹

Recibido: 20/11/2025 / Aceptado: 29/12/2025

Resumen: Se analiza el fenómeno del *techo de cristal* en el ámbito empresarial español, entendido como esa barrera invisible que frena el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección. Comienza explicando que, pese a los avances normativos hacia la igualdad formal, persiste una notable brecha entre lo que establecen las normas y lo que ocurre en la práctica empresarial. Las mujeres representan hoy alrededor del 34 % de los cargos directivos, cifra insuficiente si se tiene en cuenta que son mayoría entre titulados universitarios y vienen incorporándose masivamente al mercado laboral. Para comprender el origen de esta desigualdad, el texto retrocede al Derecho romano, donde la mujer estaba sometida a tutela permanente. Esta subordinación se mantuvo durante la Edad Media, reforzada por el derecho visigodo y por normas posteriores, y se consolidó de nuevo en la Edad Moderna y Contemporánea con el Código Civil de 1889, que impuso la licencia marital y consideró a la mujer casada como incapaz para administrar sus bienes. A pesar de pequeños avances en la II República, la regresión del franquismo frenó la autonomía femenina hasta las reformas democráticas.

El cambio decisivo llegó en el tramo 1975-1981, con la abolición del permiso marital y la reforma de la patria potestad y del régimen económico matrimonial. Después, leyes como la LO 3/2007 y, más recientemente, la Ley Orgánica 2/2024, que incorpora cuotas obligatorias del 40 % en consejos de administración, han marcado un nuevo impulso hacia la igualdad real.

Aun así, el techo de cristal persiste por causas complejas, sesgos inconscientes, estereotipos de liderazgo masculinizados, dificultades de conciliación, falta de redes de mentoría, escasa visibilidad de referentes femeninos y culturas corporativas que premian la disponibilidad absoluta. Los datos muestran que, aunque ha crecido la presencia de mujeres en consejos, su acceso a puestos ejecutivos, donde se concentra el poder real, sigue siendo muy reducido.

¹ Profesor Lector / Ayudante Doctor de Derecho Mercantil. Universidad Autónoma de Barcelona.
<https://orcid.org/0009-0001-4562-1340>

El texto concluye que la igualdad formal ya no basta. Para derribar el techo de cristal se necesita una estrategia integral como la imposición de cuotas obligatorias, políticas de conciliación, selección basada en meritocracia, formación en igualdad, redes de mentoría, visibilidad de referentes y un seguimiento constante de indicadores. Solo así puede transformarse la cultura empresarial y garantizar un liderazgo verdaderamente paritario.

Palabras clave: Techo de cristal, Igualdad de género, Consejo de administración, Liderazgo femenino

Abstract: The phenomenon of the glass ceiling in the Spanish corporate sector is examined, understood as that invisible barrier that hinders women's access to senior management positions. The analysis begins by explaining that, despite regulatory advances toward formal equality, there remains a significant gap between what the law provides and what actually happens in business practice. Women currently hold around 34% of managerial positions, an insufficient figure considering that they make up the majority of university graduates and have been entering the labour market in large numbers. To understand the roots of this inequality, the text traces the issue back to Roman law, where women were under permanent male guardianship. This subordination continued through the Middle Ages, reinforced by Visigothic law and later by early modern legal codes. It was ultimately consolidated in the 1889 Spanish Civil Code, which imposed the requirement of marital permission, *licencia marital*, and deemed married women legally incapable of administering their own property. Although the Second Republic introduced progressive reforms, Francoist Spain reinstated restrictive norms until the arrival of democracy.

The decisive shift came between 1975 and 1981, with the abolition of marital permission and reforms to parental authority and the matrimonial property regime. Subsequently, measures such as the Organic Law 3/2007 and the more recent Organic Law 2/2024, which introduces mandatory gender quotas of 40% on corporate boards, have significantly strengthened the push toward real equality.

Nevertheless, the glass ceiling persists due to a combination of structural and cultural factors, unconscious biases, gendered stereotypes of leadership, difficulties balancing work and family life, lack of mentorship networks, limited visibility of female role models, and corporate cultures that still reward total availability. Data shows that although women's presence on boards has increased, their access to executive positions, where real decision-making power lies, remains notably low.

The conclusion is that formal equality is no longer enough. Dismantling the glass ceiling requires a comprehensive strategy, including mandatory quotas, work-life balance policies, merit-based selection, equality training, mentorship networks, visibility for female role models, and constant monitoring of key

indicators. Only through this approach can corporate culture be transformed and truly gender-balanced leadership be achieved.

Keywords: Glass ceiling, Gender equality, Board of directors, Women in leadership

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial y mercantil español persiste una marcada desigualdad de género en los puestos de liderazgo, fenómeno conocido como el techo de cristal. Dicho término, acuñado en 1978 por Marilyn Loden², alude a una barrera invisible que dificulta el ascenso de las mujeres a los niveles directivos más altos, a pesar de no existir disposiciones legales formales que lo impongan. En otras palabras, las mujeres, que constituyen aproximadamente la mitad del talento disponible, se encuentran con obstáculos sutiles pero reales que les impiden acceder en igualdad de condiciones a cargos de alta responsabilidad. Este techo de cristal es vertical, que impide la promoción a la cúspide organizativa y se manifiesta incluso en empresas que proclaman principios meritocráticos.

A pesar de los importantes avances normativos hacia la igualdad formal, la realidad empresarial evidencia todavía una brecha notable entre el discurso legal y la práctica efectiva. En España, tras décadas de políticas de igualdad, las mujeres ocupan apenas alrededor de un 34% de los puestos directivos en las empresas³, lo que revela el largo camino que queda por recorrer para alcanzar la paridad real en la cúpula empresarial. Paradójicamente, las mujeres representan desde hace años más de la mitad de los titulados universitarios⁴ y se incorporan masivamente al mercado laboral, pero siguen infrarrepresentadas en los órganos de gobierno corporativo, consejos de administración, comités de dirección, etc... y en la alta dirección de las compañías. Como señalan los estudios doctrinales⁵, esta disparidad entre la igualdad jurídica y la igualdad real obedece a factores históricos, jurídicos, culturales y estructurales profundamente arraigados.

El presente trabajo aborda esta problemática desde un enfoque histórico-jurídico doctrinal. Solo comprendiendo la evolución de la condición jurídica y social de la mujer desde el Derecho romano hasta nuestros días es posible

²[En línea: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>]. Consulta 18 de noviembre de 2025.

³[En línea: https://www.ine.es/dyngs/ODS/es/indicador.htm?id=4991#_gs113]. Consulta 18 de noviembre de 2025.

⁴ [En línea: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481157&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888]. Consulta 18 de noviembre de 2025.

⁵ En este sentido, véase Benítez García, R., “La baja presencia femenina en los órganos de dirección de las entidades de economía social”, *Revista Lex Mercatoria*, vol. 28, 2024, p. 78, donde se afirma que el reconocimiento de la igualdad formal “ha resultado insuficiente para alcanzar la igualdad real” o a Romani Sancho, L. “La presencia equilibrada en las mesas de negociación de los convenios colectivos y su influencia en las medidas de igualdad: Un estudio de la Comunidad Valenciana en el periodo 2007 a 2015”. *Revista de treball, economia i societat*, nº 114, 2024, p. 4.

identificar el origen de las barreras actuales en el ámbito empresarial. En primer lugar, se analizará la trayectoria histórica de los derechos de la mujer en la actividad económica y mercantil española, evidenciando cómo las normas y costumbres han condicionado su papel en la empresa a lo largo de los siglos. En segundo lugar, se expondrán las reformas legislativas clave que, especialmente desde la segunda mitad del siglo XX, han buscado revertir la discriminación legal y promover la igualdad, desde la abolición del permiso marital hasta las leyes de igualdad efectivas y las cuotas de género en gobiernos corporativos. A continuación, se examinará la persistencia del techo de cristal en la actualidad, explicando los condicionantes culturales, estructurales y sociales que todavía frenan la presencia equilibrada de mujeres en los puestos de máxima responsabilidad.

Finalmente, se discutirán las medidas legales y extraleales implementadas o propuestas para derribar estas barreras invisibles, que van desde cuotas obligatorias en los consejos de administración y políticas corporativas de diversidad, hasta iniciativas de conciliación, formación y cambio cultural dentro de las organizaciones. Se concluirá con una reflexión general sobre la necesidad de una estrategia integral, en el ámbito jurídico y socio-cultural, para lograr una igualdad real y efectiva en el ámbito empresarial.

2.EVOLUCIÓN HISTÓRICA DESDE EL DERECHO ROMANO HASTA LA ACTUALIDAD

La posición jurídica de la mujer en la esfera económica ha estado históricamente caracterizada por la subordinación y la limitación de su capacidad de obrar. En el Derecho romano clásico, la mujer se encontraba sometida de por vida a la autoridad de una figura masculina, primero al *paterfamilias*, patria potestas y, en su defecto, a un tutor si llegaba a ser independiente, *sui iuris*⁶.

Como describe la doctrina, la mujer romana “siempre estuvo sometida a potestad o, cuando era *sui iuris*, a tutela”, lo que reflejaba su posición de inferioridad jurídica en comparación con el varón⁷. Esta situación podía agravarse en caso de contraer matrimonio *cum manu*, pues la esposa pasaba a estar bajo la *manus* del marido, o del *paterfamilias* de éste, perdiendo la autonomía sobre sus bienes y quedando jurídicamente asimilada a una hija dentro de la nueva familia. Si bien en épocas posteriores del Imperio romano algunas mujeres, especialmente viudas adineradas o aquellas beneficiadas por el *ius liberorum*, lograron ciertas parcelas de autonomía patrimonial, en términos generales el ordenamiento romano justificaba estas restricciones en la supuesta *fragilitas sexus*, debilidad, y la necesidad de tutela permanente de la mujer para protegerla de un mal uso de su patrimonio⁸.

⁶ Pérez Pérez, V. E., “Capacidad de la mujer en Derecho privado romano”, *Revista Clepsydra*, vol. 16, 2017, p. 193.

⁷ *Ibíd.*

⁸ Hinojosa, E., *La condición civil de la mujer en el Derecho español antiguo y moderno*, Madrid, Dykinson, 2020, p. 17.

Con la caída de Roma y la llegada de los pueblos germánicos, la situación jurídica de la mujer no mejoró y, en algunos aspectos, incluso se endureció. En la alta Edad Media hispánica, bajo la influencia del derecho visigodo, se consolidó la idea de la subordinación femenina como principio rector. El *Liber Iudiciorum* o Fuero Juzgo, que era el cuerpo legal visigodo del siglo VII, vigente luego en la España medieval, establecía explícitamente la supremacía del hombre sobre la mujer en el seno familiar. Una célebre disposición de dicho Fuero rezaba que “*los hombres son llamados varones porque deben tener poder sobre las mujeres*”⁹, consagrando normativamente la autoridad masculina.

Consecuentemente, durante la Edad Media las mujeres españolas, especialmente si estaban casadas, tuvieron una capacidad jurídica muy restringida, necesitaban con frecuencia el consentimiento del marido o pariente varón¹⁰ para actos tan básicos como administrar herencias, disponer de bienes dotales o ejercer el comercio. Aunque en ciertos reinos medievales ibéricos existieron fueros locales que permitían a la mujer viuda o soltera manejar algunos negocios e incluso hubo excepcionales casos de reinas o señoras feudales con poder económico, la regla general fue la exclusión de las mujeres de los ámbitos formales de decisión económica y su confinamiento al rol doméstico y familiar tradicional.

Durante la Edad Moderna, siglos XVI-XVIII, continuó la tendencia de mantener a la mujer bajo tutela jurídica. Las recopilaciones legales castellanas como la Nueva Recopilación de 1567 y la Novísima Recopilación de 1805 reiteraban la incapacidad de la mujer casada para actos civiles importantes sin licencia del marido¹¹. La doctrina histórica indica que en esta época la mujer casada era equiparada a un menor de edad en cuanto a su capacidad de obrar, sometida a la figura del esposo como jefe natural de la comunidad conyugal. Así, aunque una mujer soltera o viuda pudiera ser propietaria de bienes o regentar algún negocio, en la práctica muchas lo hacían, por necesidad, en talleres artesanales, comercios familiares o como arrendatarias, una vez contraía matrimonio pasaba legalmente a la dependencia del marido. Se instauró social y jurídicamente el modelo del “varón proveedor y mujer subordinada”, reforzado por las normas canónicas del Concilio de Trento que hacían indisoluble el vínculo matrimonial y por la ausencia de alternativas legales para que la mujer abandonase una unión onerosa.

El tránsito a la Edad Contemporánea y el advenimiento de los códigos civiles en el siglo XIX consolidaron legalmente muchas de estas restricciones, bajo la influencia del patriarcal Código Napoleón de 1804. En España, el Código Civil de

⁹ Pérez de Tudela y Velasco, M.I., *La mujer castellano-leonesa durante la Alta Edad Media*, Madrid, Fundación Juan March, 1980, p.6.

¹⁰ Soto Rábanos, J. *El derecho hereditario de la mujer*, Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha, 2004, p.397.

¹¹ García García, R. “La figura de la mujer en las capitulaciones matrimoniales de Ponferrada a finales del siglo XVIII y principios del XIX”. *X Congreso Virtual sobre Historia de las Mujeres*, 2018, pp. 363–365 y 376–377.

1889¹², fruto de la codificación decimonónica, incorporó la figura de la *licencia marital* de forma análoga a la francesa, institucionalizando la dependencia jurídica de la mujer casada respecto de su esposo. Este Código, promulgado el 24 de julio de 1889, reflejaba la mentalidad androcéntrica de su época: fue un código “escrito por y para hombres” que, en palabras de la doctrina, “*rezumaba una ideología profundamente androcéntrica, propia de la sociedad patriarcal durante la cual se gestó*”¹³.

Bajo el régimen del Código Civil original, la esposa necesitaba el consentimiento del marido para casi todos los actos jurídicos de envergadura, como vender o gravar bienes, aceptar herencias, interponer acciones judiciales, firmar contratos, etc. El marido era el administrador de los bienes conyugales y podía incluso revocar permisos otorgados a su mujer. El célebre artículo 57 del Código establecía que “*el marido debe proteger a la mujer y ésta obedecer al marido*”, precepto que sintetizaba la desigual posición de ambos cónyuges. No sorprende que los juristas de finales del XIX y principios del XX considerasen a la mujer casada dentro del código como una persona de capacidad limitada, equiparándola legalmente a los menores e incapacitados¹⁴. Por el contrario, la mujer soltera, que no estaba sujeta a la potestad marital, gozaba teóricamente de una equiparación jurídica con el hombre en muchos aspectos civiles, sin embargo, en la práctica social pocas mujeres solteras accedían a actividades empresariales o comerciales de relevancia, dadas las fuertes convenciones sociales que las empujaban al matrimonio o al ámbito doméstico. En todo caso, el propio Código de 1889 establecía una “*generalizada equiparación jurídica entre el hombre y la mujer, siempre que no estén casados*”¹⁵, lo que evidencia que el matrimonio era el punto de inflexión donde se plasmaba la desigualdad de género en el derecho civil tradicional.

En la primera mitad del siglo XX, la situación empezó a cambiar lentamente bajo la presión de movimientos sociales y algunas reformas legales, aunque con avances y retrocesos. La Constitución de la II República de 1931 proclamó la igualdad de derechos de ambos sexos y se eliminaron normas discriminatorias como la que castigaba solo el adulterio femenino. Durante esos años republicanos se promulgó la Ley de 1932 que permitió por primera vez que la mujer casada dispusiera libremente de su nacionalidad y una reforma en 1932 del Código de Comercio que suprimió la exigencia del permiso marital para que la mujer casada pudiese ejercer actividades comerciales¹⁶. Sin embargo, muchas de estas conquistas fueron revertidas tras 1939 con el franquismo, se

¹² Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil, *Gaceta de Madrid*, Núm. 206 de 25 de julio de 1889.

¹³ Vivas Tesón, I. “La mujer en el Código civil de 1889: la capacidad jurídica negada y las puertas abiertas a la igualdad” *Iura Vasconiae. Revista de Derecho histórico y autonómico de Vasconia*, 21, 2024, pp. 126-128.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Ragel Sanchez, L.F., *Derecho civil: Evolución histórica de los derechos de la mujer*, Universidad de Extremadura, 1994, p. 315.

¹⁶ Moragas García, M.A., “Notas sobre la situación jurídica de la mujer en el franquismo”, *Feminismo/s Revista del Centro de Estudios sobre la Mujer de la Universidad de Alicante*, Numero 12, 2008. pp. 229-231.

reinstauró la tradicional división sexual de roles, la mujer relegada al hogar y se volvieron a imponer limitaciones legales y administrativas a la autonomía femenina, por ejemplo, las casadas necesitaban autorización del marido para trabajar en ciertos empleos, según normativa laboral de la época. Hubo que esperar hasta las postrimerías del franquismo y la llegada de la democracia para que se produjera un cambio legislativo profundo en favor de la mujer. En efecto, no será hasta la segunda mitad del siglo XX cuando se produzcan avances jurídicos significativos en la igualdad de la mujer en España, gracias a la incorporación del principio de igualdad en las nuevas normas supremas, Constitución y a la promulgación de leyes específicas de igualdad. La evolución histórica desemboca así en un punto de inflexión, el periodo de 1975-1981, en el que se eliminaron las últimas trabas civiles a la capacidad de la mujer casada y se sentaron las bases de la igualdad jurídica contemporánea. A partir de entonces, la igualdad formal de hombres y mujeres sería reconocida explícitamente, quedando por delante el desafío, aún vigente, de hacerla efectiva en la realidad social y económica¹⁷.

3. REFORMAS LEGISLATIVAS CLAVE EN LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

La instauración de la democracia en España y la aprobación de la Constitución de 1978 marcaron un antes y un después en el marco jurídico de la igualdad. La Constitución consagró en su artículo 14 el principio de no discriminación por razón de sexo, obligando a revisar todo el ordenamiento para eliminar preceptos discriminatorios y situando la igualdad entre mujeres y hombres como valor jurídico fundamental. Sobre esta base constitucional, a lo largo de las décadas siguientes se adoptaron numerosas reformas legales encaminadas a derribar las estructuras normativas del patriarcado que pervivían en el Derecho privado y público. Entre estas reformas, algunas de las más relevantes se dieron en el ámbito del derecho de familia y el derecho empresarial, los cuales tienen incidencia directa en la posición de la mujer en la vida económica.

Una medida crucial fue la abolición del permiso o licencia marital en 1975. Mediante la Ley 14/1975, de 2 de mayo¹⁸, se reformó el Código Civil suprimiendo formalmente la necesidad de autorización del marido para que la mujer casada pudiera realizar actos jurídicos por sí sola. Esta reforma eliminó algunas de las restricciones más gravosas que pesaban sobre la mujer. A partir de 1975, la esposa pudo, por ejemplo, disponer de sus bienes, celebrar contratos o ejercer el comercio sin requerir el consentimiento conyugal, algo vedado durante casi un siglo por el Código de 1889. No obstante, aquella reforma de 1975 no modificó por completo el estatus jurídico de la mujer en el matrimonio, por ejemplo, el marido seguía figurando preferentemente como administrador de los bienes

¹⁷ *Ibid*, pp. 231-235.

¹⁸ Ley 14/1975, de 2 de mayo, sobre reforma de determinados artículos del Código Civil y del Código de Comercio sobre la situación jurídica de la mujer casada y los derechos y deberes de los cónyuges, *BOE*, Núm. 107 de 5 de mayo de 1975.

gananciales comunes. Hubo que esperar unos años más para alcanzar una equiparación plena en el seno familiar.

El verdadero cambio estructural llegó con la Ley 11/1981, de 13 de mayo¹⁹, que reformó profundamente el Código Civil en materia de filiación, patria potestad y régimen económico matrimonial. Esta ley, desarrollando el mandato constitucional de igualdad, eliminó la potestad marital remanente, instauró la patria potestad compartida de ambos cónyuges sobre los hijos, y reconoció expresamente la igualdad de derechos y deberes de la esposa y el esposo, nuevo artículo 66 CC²⁰. Asimismo, modificó las normas de administración de la sociedad de gananciales, de modo que desde 1981 ambos cónyuges tienen la misma capacidad de gestión y disposición sobre los bienes comunes, corrigiendo la preferencia legal que antes tenía el marido. Con la reforma de 1981 se puede afirmar que, por primera vez en la historia jurídica española, la mujer casada adquirió la misma capacidad civil plena que el varón, sin sujeción a autorizaciones especiales. En los años siguientes, otras normas continuaron desarrollando la igualdad jurídica, por ejemplo, la Ley 30/1981²¹ introdujo el divorcio vincular, permitiendo a la mujer salir de matrimonios desventajosos y sucesivas leyes en la década de 1980 y 1990 reforzaron la tutela penal contra la discriminación y la violencia de género.

En el ámbito mercantil y empresarial, a pesar de la igualdad civil formal ya alcanzada, se observaba que las mujeres seguían subrepresentadas en los puestos de alta dirección y en los consejos de administración de las sociedades. Para abordar esta brecha, las últimas décadas han visto una serie de medidas legislativas y de *soft law* orientadas específicamente a promover la presencia femenina en el gobierno corporativo. Un hito importante fue la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo²², que dedicó un capítulo a la igualdad en la empresa. Esta Ley Orgánica, de carácter transversal, no solo reforzó la prohibición de discriminaciones laborales, sino que introdujo por primera vez en España el concepto de presencia equilibrada de ambos sexos en los órganos de decisión.

En particular, el artículo 75 de la LO 3/2007 formuló una *recomendación* dirigida a las grandes empresas, que procuraran incluir en sus Consejos de Administración un número de mujeres que permitiera alcanzar una presencia equilibrada, de al menos 40% de cada sexo, en un plazo de ocho años desde la entrada en vigor de la ley. Se trataba, no obstante, de un mandato sin sanción, lo que en la práctica equivalía a una exhortación voluntaria, pues el legislador

¹⁹ Ley 11/1981, de 13 de mayo, de modificación del Código Civil en materia de filiación, patria potestad y régimen económico del matrimonio, *BOE*, Núm. 119 de 19 de mayo de 1981.

²⁰ Canturiense Santos, A. "Ley 13/2005: 20 años de la reforma en igualdad del Código Civil" *Blog Sepin.es* [En línea: <https://blog.sepin.es/blog/2025/07/28/ley-13-2005-reforma-igualdad-codigo-civil/>]. Consulta 19 de noviembre de 2025.

²¹ Ley 30/1981, de 7 de julio, por la que se modifica la regulación del matrimonio en el Código Civil y se determina el procedimiento a seguir en las causas de nulidad, separación y divorcio, *BOE*, Núm. 172 de 20 de julio de 1981.

²² Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, *BOE*, Núm. 71 de 23 de marzo de 2007.

de 2007 optó por la vía de la autorregulación y los incentivos más que por la imposición coercitiva en el sector privado. Aun así, la LO 3/2007 supuso un reconocimiento explícito del problema del techo de cristal en el mundo empresarial y sentó las bases para futuras acciones afirmativas. Además, la misma ley obligó a las empresas de más de 250 trabajadores a negociar Planes de Igualdad internos, con medidas de promoción profesional femenina, formación y conciliación, aunque sin fijar cuotas concretas para puestos directivos²³.

Paralelamente a la LO 3/2007, los organismos reguladores del mercado promovieron códigos de buen gobierno corporativo con recomendaciones sobre diversidad de género. La Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV, incluyó en el Código Unificado de Buen Gobierno de 2006²⁴, actualizado en 2015 y 2020, directrices para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de las sociedades cotizadas. Aunque estos códigos carecen de fuerza vinculante estricta, funcionan bajo el principio de cumplir o explicar, ejercieron presión reputacional sobre las empresas cotizadas para que incorporasen más talento femenino en sus órganos de administración.

Ante la lentitud de los avances con medidas voluntarias, tanto en España como en el entorno europeo se fue gestando la idea de adoptar medidas más coercitivas como las cuotas obligatorias para equilibrar la balanza de género en el poder corporativo. Varios países europeos, Noruega pionera en 2003, seguida de Francia, Italia, Alemania, entre otros, implementaron leyes de cuotas femeninas en consejos con notable éxito en términos de incremento de consejeras²⁵. En este contexto, la Unión Europea debatió durante años una directiva para impulsar la presencia de mujeres en puestos no ejecutivos de los consejos de las empresas cotizadas. Finalmente, en noviembre de 2022 se aprobó la Directiva (UE) 2022/2381 sobre mejora del equilibrio de género en los consejos de administración de sociedades cotizadas²⁶, que estableció el objetivo vinculante del 40% de consejeros no ejecutivos del sexo menos representado para 2026 o alternativamente 33% contando todos los consejeros y medidas de transparencia en los procesos de selección. España, que inicialmente había apostado por la vía de la recomendación voluntaria, dio un giro decisivo a raíz de esta directiva europea y de la voluntad política interna de acelerar la igualdad en todos los ámbitos.

²³ Arts. 45 y 46 LO 3/2007.

²⁴ CNMV, *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: CNMV, 2006, [En línea: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf]. Consulta 19 de noviembre de 2025.

²⁵ Smith, N., Von Essen, E. "Gender quotas on corporate boards of directors". *IZA World of Labor* 2025, [En línea: <https://wol.iza.org/articles/gender-quotas-on-corporate-boards-of-directors/>]. Consulta 19 de noviembre de 2025.

²⁶ Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas (Texto pertinente a efectos del EEE), *DOUE*, L-315/44, de 7 de diciembre de 2022.

Así, el Gobierno español impulsó la llamada Ley de Representación Paritaria, que culminó en la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto²⁷. Esta norma, que transpone la Directiva 2022/2381, introduce por primera vez en España cuotas de género de cumplimiento obligatorio en varios ámbitos, incluido el empresarial. En lo relativo a sociedades mercantiles, la Ley Orgánica 2/2024 modifica la Ley de Sociedades de Capital²⁸ para exigir que las sociedades cotizadas aseguren que su Consejo de Administración tenga al menos un 40% de miembros del sexo menos representado, es decir, típicamente, un 40% de consejeras si los hombres son mayoría. Este umbral mínimo deberá cumplirse, según la ley, antes del 30 de junio de 2026, con un calendario gradual de adaptación. Para las empresas que no alcancen dicho objetivo, la ley prevé mecanismos correctivos, como por ejemplo, la obligación de ajustar sus procedimientos de selección de consejeros para dar prioridad a candidaturas femeninas equivalentes en mérito. Además, la norma atribuye a la CNMV facultades de supervisión del cumplimiento en las cotizadas, lo que añade un incentivo importante. Cabe señalar que la Ley 2/2024 extiende el principio de presencia equilibrada, 40/60, más allá de las cotizadas, abarcando también otras entidades de interés público no cotizadas como grandes empresas financieras e incluso dispone criterios de paridad en órganos constitucionales, juntas de gobierno de colegios profesionales y listas electorales, reflejando un ambicioso enfoque integral.

Otra reforma legal destacada en el ámbito mercantil fue la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, relativa a la información no financiera y diversidad²⁹. Esta ley, que transpuso una directiva europea de 2014³⁰, obliga a las grandes empresas y cotizadas a publicar anualmente un Informe de Estado de Información No Financiera, donde deben detallar, entre otras cosas, sus políticas de diversidad de género en el Consejo de Administración y alta dirección, así como los resultados alcanzados. Gracias a esta exigencia, desde 2019 las compañías deben ser transparentes respecto al número de mujeres en sus órganos de gobierno y las medidas adoptadas para fomentar la diversidad, lo que facilita el escrutinio público y la rendición de cuentas en materia de igualdad. Igualmente, se han introducido en los últimos años reformas en la normativa de Gobierno Corporativo, como las Circulares de la CNMV, que obligan a las sociedades cotizadas a explicar en sus informes anuales de gobierno corporativo la política

²⁷ Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, *BOE*, Núm. 186 de 2 de agosto de 2024.

²⁸ Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, *BOE*, Núm. 161 de 3 de julio de 2010.

²⁹ Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, *BOE*, Núm. 314, de 29 de diciembre de 2018.

³⁰ Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. (Texto pertinente a efectos del EEE), *DOUE*, L-330/1 de 15 de noviembre de 2014.

de selección de consejeros y cómo se está avanzando hacia una composición equilibrada por género.

En síntesis, las reformas legislativas clave desde finales del siglo XX hasta hoy evidencian un progresivo endurecimiento de las medidas para alcanzar la igualdad, de la eliminación de obstáculos discriminatorios, que abarca el periodo 1975 a 1981, pasando por la promoción voluntaria y la acción positiva recomendada del año 2007, hasta llegar recientemente a la imposición de cuotas obligatorias del 2024, apoyadas por normativa europea. Desde la Ley 3/2007 que incorporó el principio de representación equilibrada, hubo una larga espera de más de una década para dar el siguiente paso legislativo, debido a las resistencias y a la necesidad de cambios sociales previos, pero finalmente España ha armonizado su marco con Europa mediante la Ley de Paridad de 2024³¹. Resta por ver el impacto práctico de estas medidas, pero sin duda constituyen un punto de inflexión, donde el compromiso legal ya no se limita a proclamar la igualdad, sino que impone resultados concretos del 40% de consejeras y exige a las empresas ajustar su gestión de recursos humanos para lograrlos. Con este nuevo arsenal normativo, España se alinea con los países más avanzados en la regulación del equilibrio de género en el gobierno corporativo, enviando un fuerte mensaje de que la presencia femenina en la cúpula empresarial no es solo un ideal, sino un imperativo jurídico ineludible para los próximos años.

4. PERSISTENCIA DEL TECHO DE CRISTAL EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Pese al robusto andamiaje normativo actualmente vigente en pro de la igualdad, la igualdad real en el mundo empresarial dista mucho de haberse alcanzado. Los datos empíricos y numerosos estudios evidencian la persistencia del techo de cristal, las mujeres continúan encontrando obstáculos, a menudo invisibles o informales, que frenan su ascenso a los máximos niveles de poder corporativo. Este fenómeno se refleja en las cifras de participación femenina en los órganos de gobierno de las empresas españolas y en las posiciones de primera línea ejecutiva, que aún están lejos de la paridad.

En las sociedades cotizadas españolas, es decir, las empresas de mayor relevancia económica y supervisadas por la CNMV, la representación de la mujer en los Consejos de Administración ha mejorado en los últimos años, pero sigue por debajo del objetivo del 40%. A finales de 2022, antes de la entrada en vigor de la Ley de Paridad, las mujeres ocupaban en conjunto alrededor del 31,87% de los asientos en los consejos de las empresas cotizadas españolas³². Por

³¹ Escribano Gámir, M.C. "El acceso de las mujeres a los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de Representación Paritaria y Presencia Equilibrada de Mujeres y Hombres". *IgualdadES*, 11, julio-diciembre 2024, pp. 283-284.

³² Alba, C. "La presencia de mujeres en altos cargos de las empresas, lejos del objetivo del 40% del Gobierno". *Heraldo.es* [En línea: <https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2023/05/24/presencia-mujeres-altos-cargos-empresas-lejos-objetivo-gobierno-1653779.html>]. Consulta 20 de noviembre de 2025.

primera vez se había logrado superar el umbral del 30% promedio, rompiendo simbólicamente una barrera, pero aún se estaba lejos de la recomendación del Código de Buen Gobierno del 40%. Incluso dentro del selectivo IBEX-35, donde la presión por la diversidad ha sido mayor, el porcentaje medio de consejeras rondaba el 37,5% en 2023, lo que implicaba que todavía harían falta nombrar varias decenas de mujeres más para alcanzar la paridad en todos esos consejos. Un análisis individual muestra la disparidad entre empresas, mientras unas pocas compañías destacaban por contar con un 50% o más de consejeras, como los casos de vanguardia como Red Eléctrica de España, Cellnex, Inditex, etc., otras muchas ni siquiera llegaban al antiguo mínimo recomendado del 30%. De hecho, 44 sociedades cotizadas, 5 de ellas del IBEX, no alcanzaban el 30% de presencia femenina en su consejo a fines de 2022, reflejando un rezago importante en un sector del mercado³³. Fuera del ámbito de las cotizadas, la situación es aún más desigual, si consideramos el conjunto del tejido empresarial español, solo una de cada cuatro empresas aproximadamente, un 26%, cuenta con al menos un 40% de mujeres en su órgano de administración³⁴, proporción que prácticamente no había variado en el último lustro según estudios especializados. Además, alrededor de un 65% de las sociedades no tiene ninguna mujer entre sus puestos directivos más altos³⁵, lo que ilustra la magnitud del camino pendiente.

La brecha de género se acentúa al ascender en la jerarquía corporativa, aun cuando las mujeres logran mayor presencia en los consejos, donde suele haber mezcla de consejeros externos, su participación en la alta dirección ejecutiva, comités de dirección, primeras líneas de gestión, es todavía muy reducida. Según datos de la propia CNMV, excluyendo las consejeras, las mujeres en cargos de alta dirección de empresas cotizadas apenas representan el 21,7% del total. En el caso del IBEX-35, de 202 directivos de primer nivel solo 98 eran mujeres, 23,17% en 2022³⁶. Esto significa que los puestos ejecutivos clave, CEO, directoras generales, dirección de operaciones, finanzas, etc... continúan mayoritariamente en manos masculinas. La metáfora del techo de cristal se aprecia aquí con nitidez, muchas profesionales altamente cualificadas logran ascender hasta posiciones intermedias o incluso a puestos de consejera no ejecutiva, pero encuentran dificultades para acceder a las posiciones de poder efectivo y de toma de decisiones diarias en la empresa, que suelen ser ocupadas por hombres. Las causas de este fenómeno son complejas y multifactoriales, implicando sesgos de género, factores culturales, organizativos y cargas familiares desiguales, entre otros aspectos.

Diversos estudios y encuestas a mujeres profesionales confirman que subsisten barreras estructurales y culturales que explican esta desigualdad persistente. Por un lado, están los sesgos y estereotipos de género en el entorno

³³ *Ibid.*

³⁴ Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia, "Tan solo un 26 % de las empresas españolas cumple la Ley de Igualdad". *Aedbiz.org*, [En línea: <https://www.aedbiz.org/tan-solo-un-26-de-las-empresas-espanolas-cumple-la-ley-de-igualdad/>]. Consulta 15 de noviembre de 2025.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Alba, C. "La presencia de...*Op. cit.*

laboral. Aún persiste la percepción, en ocasiones inconsciente, de que ciertos roles de liderazgo naturalmente corresponden al hombre, o dudas infundadas sobre la capacidad de liderazgo femenino. Una reciente investigación, Esade Gender Monitor, 2025³⁷, reveló que las propias directivas identifican los sesgos inconscientes en la evaluación y promoción como el principal freno en sus carreras, mencionado por un 27% de las encuestadas³⁸. Esto incluye prácticas como valorar de forma más estricta el desempeño de mujeres para ascensos, o asociar rasgos de liderazgo, decisión o firmeza con prototipos masculinos. Junto a ello, señalan en segundo lugar las dificultades de conciliación entre la vida profesional y personal, un 17% lo citan como obstáculo. Efectivamente, la carga desproporcionada de las responsabilidades familiares y domésticas que todavía recae socialmente sobre las mujeres limita la disponibilidad de muchas para asumir puestos que suelen exigir jornadas extensas, viajes frecuentes o una dedicación 24/7. Esta realidad se agrava por la insuficiente corresponsabilidad masculina en los cuidados y por la cultura empresarial imperante de sobrevalorar la presencialidad y la disponibilidad total. Otra barrera mencionada es la falta de reconocimiento y visibilidad del trabajo de las mujeres, que a menudo implica que los logros femeninos pasen más inadvertidos o sean atribuidos a terceros, afectando sus oportunidades de promoción³⁹.

Por otro lado, existen factores estructurales dentro de las organizaciones que perpetúan la brecha. Entre ellos, las directivas perciben la ausencia de redes de apoyo y mentorazgo a nivel informal, redes de las que tradicionalmente han disfrutado los hombres, como los “clubes de hombres” o *old boys’ network* y que facilitan su promoción. En una encuesta, el 28% de las mujeres citó la falta de redes formales e informales de contactos como un obstáculo importante para acceder a puestos de alta responsabilidad. Asimismo, un 20% consideró que muchas mujeres terminan autolimitando sus aspiraciones y optando por cargos intermedios, en lugar de competir por los más altos, para poder conciliar mejor su vida personal, lo cual puede ser reflejo tanto de elecciones individuales como de la internalización de ciertos estereotipos o la anticipación de las dificultades en la cima. También se apunta la exigencia de disponibilidad extrema asociada a los cargos directivos como un elemento disuasorio, un 17% mencionó la dificultad de compatibilizar las exigencias de un alto puesto con el cuidado de personas dependientes. En muchas empresas, los puestos de alta dirección siguen implicando jornadas muy largas, viajes internacionales y poca flexibilidad horaria, lo que choca con las responsabilidades familiares que, en ausencia de una corresponsabilidad plena, suelen asumir principalmente las mujeres. Todo ello configura un entorno poco propicio para que la mujer ascienda sin renuncias personales significativas, no en vano, el 82% de las directivas encuestadas

³⁷Esade Gender Monitor, 2025, [En línea: <https://corporate-events.esade.edu/021025GenderMonitor/es/info>]. Consulta 15 de noviembre de 2025.

³⁸ Europa Press Sociedad, “Directivas perciben “desajustes” entre discurso e impacto real en igualdad de género en empresas en España, según Esade”, Europapress.es [En línea: <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-directivas-perciben-desajustes-discurso-impacto-real-igualdad-genero-empresas-espana-esade-20251002131654.html>]. Consulta 15 de noviembre de 2025.

³⁹ *Ibid.*

reconoce haber tenido que sacrificar algún aspecto de su vida personal o familiar para poder desarrollar su carrera profesional⁴⁰.

Existen además barreras sutiles e invisibles en el día a día corporativo que, sumadas, erosionan las posibilidades de promoción femenina. Las investigaciones mencionan las microdesigualdades cotidianas, pequeños gestos o actitudes discriminatorias apenas perceptibles, como interrumpir sistemáticamente a las mujeres en reuniones, no tomarlas tan en serio, excluirlas de ciertas conversaciones informales, etc..., señaladas por un 18% de mujeres profesionales como parte de su experiencia diaria⁴¹. También persiste una brecha salarial de género, aunque sea indirecta o por concentración de mujeres en puestos inferiores, que envía la señal de infravaloración del trabajo femenino, las directivas perciben a menudo desigualdades en remuneración, y la mitad de los líderes empresariales en España reconocen que en sus empresas la retribución entre géneros no es plenamente justa⁴². Otro factor es la falta de visibilidad del trabajo y los logros de las mujeres dentro de las organizaciones, apuntado por 14% de las encuestadas, lo que reduce sus probabilidades de ser consideradas para ascensos clave⁴³. Sumados unos y otros elementos, se conforma un panorama en que la igualdad legal proclamada no basta por sí sola para garantizar la igualdad de oportunidades real en la carrera profesional corporativa.

Desde una perspectiva histórica y doctrinal, puede afirmarse que el techo de cristal actual es heredero de siglos de condicionantes culturales y jurídicos que relegaron a la mujer a un segundo plano en la esfera económica. Aunque las leyes hayan cambiado radicalmente en favor de la igualdad, la inercia sociocultural y ciertos sesgos sistémicos siguen reproduciendo esquemas discriminatorios de forma velada. Tal como concluyen diversos autores, la discriminación de género contemporánea en la empresa es más sutil y compleja de detectar que la de épocas pasadas, pues no se plasma en normas explícitas sino en prácticas, hábitos y mentalidades⁴⁴. Por eso, el desafío actual es profundizar más allá del plano normativo, atacando esas causas de fondo. Solo removiendo dichos obstáculos invisibles, cambiando culturas corporativas, repartiendo equilibradamente las cargas familiares, y generando nuevos referentes y apoyos para las mujeres, se podrá romper definitivamente el techo de cristal.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

⁴² Sánchez-Silva, C. "Seis de cada diez directivas en España han sufrido discriminación salarial". *Elpais.es*. [En línea: <https://elpais.com/economia/2025-10-09/seis-de-cada-diez-directivas-en-espana-han-sufrido-discriminacion-salarial.html>]. Consulta 15 de noviembre de 2025.

⁴³ Europa Press Sociedad, "Directivas perciben "desajustes"...*Op. cit.*

⁴⁴ Morales Delgado, L.A. et al "La discriminación laboral en las empresas y su incidencia". *Revista Científica Internacional Arandu UTIC*, Vol. 12, Núm. 1, 2025. pp. 2258-2260.

5. MEDIDAS LEGALES Y EXTRALEGALES PARA REVERTIR LA DESIGUALDAD DE GÉNERO

Superar la desigualdad de género en el ámbito empresarial requiere una estrategia integral que combine el cumplimiento riguroso de las leyes de igualdad con acciones proactivas en la cultura organizativa y en la sociedad. Diversos organismos internacionales, legisladores y autores doctrinales han propuesto un abanico de medidas complementarias para desmontar el techo de cristal. A continuación, se enumeran las principales iniciativas, tanto legales como extralegales, que se consideran necesarias, muchas ya en marcha, otras sugeridas por la literatura especializada, para lograr una presencia equilibrada de la mujer en el gobierno corporativo y en los puestos directivos:

- Cuotas de género y objetivos de paridad.- La implementación de cuotas obligatorias o cupos mínimos de representación femenina en los órganos de gobierno ha demostrado efectividad para acelerar el cambio. La nueva exigencia legal en España de un 40% de consejeras en sociedades cotizadas para 2026 es un claro ejemplo. Estas cuotas deben ir acompañadas de sanciones o incentivos para garantizar su cumplimiento, por ejemplo, vinculando el cumplimiento de la cuota a la elegibilidad de la sociedad para determinados contratos públicos o subvenciones, o publicando listas de empresas incumplidoras para incentivar el *compliance* reputacional. Adicionalmente, más allá de las cuotas legales, se pueden establecer objetivos internos voluntarios en las empresas, *targets*, para puestos de alta dirección, de modo que un porcentaje creciente de mujeres acceda también a cargos ejecutivos, directoras generales, CEO, etc... Las cuotas, entendidas como acción positiva temporal, buscan corregir un desequilibrio histórico y romper la inercia de la homogeneidad masculina, numerosos juristas las defienden como una medida legítima y necesaria para alcanzar la igualdad real, siempre que se apliquen con criterios de mérito y transparencia en la selección.
- Políticas de transparencia y meritocracia en la promoción.- Es esencial revisar los procesos de selección y promoción dentro de las organizaciones para hacerlos más objetivos, abiertos y libres de sesgos. Las empresas deben implantar políticas de transparencia en las convocatorias de puestos de alto nivel, por ejemplo, anunciando vacantes de dirección en lugar de cubrirlas exclusivamente vía cooptación informal. Asimismo, conviene establecer criterios de evaluación basados en méritos y competencias definidas, con comités diversos que reduzcan la influencia de prejuicios inconscientes. Una práctica recomendada es el uso de *shortlists* equilibradas, en cada proceso de selección para un puesto directivo, asegurar que haya candidatas femeninas en la terna final. La Ley 2/2024, en el Preámbulo VI, ya exige que las sociedades que no alcancen la cuota ajusten sus procesos en ese sentido. Igualmente, se sugiere fomentar la transparencia salarial y la realización de auditorías retributivas con perspectiva de género, para identificar y corregir brechas salariales que puedan indicar discriminación indirecta. Estas medidas contribuyen a crear una cultura verdaderamente meritocrática, donde el talento femenino tenga iguales oportunidades de ser

reconocido y promovido que el masculino, desmontando favoritismos y la reproducción del *status quo* vigente.

- Conciliación y corresponsabilidad familiar.- Uno de los pilares para lograr la igualdad real es facilitar la conciliación de la vida laboral y personal tanto de mujeres como de hombres, y promover la corresponsabilidad en las tareas de cuidado. En el plano legal, España ha avanzado con la equiparación de los permisos de paternidad y maternidad, actualmente ambos progenitores disfrutan de 16 semanas de permiso remunerado y con el derecho a solicitar adaptaciones de jornada o excedencias para cuidados. No obstante, aún hacen falta medidas más ambiciosas de conciliación en el ámbito empresarial. Se incluyen aquí políticas como la flexibilidad horaria real, el fomento del teletrabajo, donde sea viable, la provisión de servicios de guardería o ayuda al cuidado de hijos y dependientes, y la adopción de calendarios laborales más racionales. Todo ello reduce la penalización que hoy sufre la carrera profesional de muchas mujeres por asumir mayores cargas familiares. Junto con lo anterior, resulta imprescindible incentivar un cambio cultural en la población masculina para que los hombres asuman su cuota en los cuidados, por ejemplo, animando desde las empresas a que los trabajadores varones utilicen efectivamente sus permisos de paternidad y conciliación, rompiendo tabúes al respecto. La corresponsabilidad permitirá que las profesionales no se vean obligadas a elegir entre familia y trabajo en etapas clave de promoción. Diversos estudios constatan que en entornos con mejores políticas de conciliación, el porcentaje de mujeres en altos cargos tiende a ser mayor, pues se reduce la tasa de abandono femenino en la treintena, momento crítico por la maternidad. En suma, la conciliación no es solo un tema de bienestar personal, sino un factor estructural para que más mujeres puedan competir en igualdad de condiciones por posiciones de liderazgo.
- Formación y sensibilización en igualdad.- Implementar programas de formación en materia de igualdad de género y sesgos inconscientes dirigidos a mandos intermedios y altos directivos es otra medida extralegal con efectos positivos. La idea es educar a quienes toman decisiones de contratación y promoción sobre la existencia de prejuicios de género, muchas veces inadvertidos y dotarles de herramientas para minimizarlos. Estos cursos o talleres pueden abarcar desde dinámicas sobre cómo se forman los estereotipos, hasta casos prácticos de evaluaciones de desempeño equitativas. Paralelamente, incluir la perspectiva de género en los programas generales de liderazgo y gestión en las empresas ayuda a que la cultura corporativa evolucione. Algunos autores sugieren también introducir módulos de igualdad de género en la formación académica de negocios, MBA o escuelas de negocio para concienciar a las futuras élites empresariales. La formación continua en este ámbito envía el mensaje de que la igualdad es un valor central de la organización y no meramente retórico. Además, se recomienda establecer protocolos contra la discriminación y el acoso de género en el entorno laboral, con canales confidenciales de denuncia y

planes de actuación, de modo que cualquier conducta sexista o discriminatoria sea atajada y corregida de inmediato, evitando que cale en la cultura diaria.

- Mentoría y redes de apoyo para el liderazgo femenino.- Numerosas voces autorizadas enfatizan la importancia de crear programas de mentoría específicos para mujeres con alto potencial de liderazgo. La mentoría implica que directivos/as experimentados guíen y aconsejen a mujeres jóvenes o de mitad de carrera, ayudándoles a desarrollar habilidades directivas, trazando planes de carrera y facilitando contactos. Estas redes de apoyo formalizadas suplen en parte la desventaja de no pertenecer al círculo tradicional de poder masculino. Por ejemplo, algunas empresas han instaurado programas de “*women leadership development*” en los que se asigna a cada talento femenino emergente un mentor del comité de dirección para seguir su progreso. También se han creado redes de mujeres profesionales dentro de sectores como las finanzas, tecnología, derecho, etc... que permiten compartir experiencias, oportunidades y apoyo mutuo. La existencia de estas redes y mentores rompe el aislamiento que a veces siente la mujer en entornos mayoritariamente masculinos y puede acelerar su promoción. Igualmente, se propone establecer sponsors, patrocinadores internos, que aboguen por las candidatas femeninas en las deliberaciones sobre ascensos. La literatura señala que donde hay mentoría y *sponsorship*, las tasas de promoción de mujeres mejoran sensiblemente.
- Visibilidad de referentes femeninos.- Es fundamental visibilizar a mujeres referentes que ocupen puestos de alta responsabilidad, tanto dentro de las organizaciones como de cara al público. La falta de modelos femeninos en la cúpula corporativa perpetúa el estereotipo de que dichos puestos “no son cosa de mujeres” y desincentiva a las jóvenes profesionales. Por ello, las empresas y asociaciones sectoriales deben difundir las historias de éxito de sus directivas, fomentar su participación como ponentes en conferencias, medios de comunicación, etc..., y en general normalizar la imagen de la mujer líder. Internamente, se pueden organizar charlas y encuentros entre la alta dirección femenina y empleadas de niveles medios para que sirvan de inspiración y ejemplo concreto. También resulta eficaz promover premios, rankings o reconocimientos a empresas con mayor igualdad o a mujeres destacadas en diferentes ámbitos empresariales, ya existen iniciativas como los índices de igualdad de género, como por ejemplo el *Bloomberg Gender Equality Index*⁴⁵, o premios nacionales a directivas. Todo esto contribuye a generar un cambio de mentalidades, mostrando a las nuevas generaciones que el liderazgo femenino es una realidad alcanzable y valorada. Como señala la doctrina, la visibilidad de mujeres en puestos de decisión crea un efecto dominó positivo, rompiendo prejuicios en colegas varones, anima a otras mujeres a postularse a ascensos y ofrece *rol models* que desafían los tradicionales roles de género.

⁴⁵ <https://www.bloomberg.com/company/press/bloomberg-2023-gei/>

- Monitoreo y evaluación continua.- La lucha contra la desigualdad requiere también un seguimiento constante de los progresos y retrocesos. Es recomendable que las compañías implementen sistemas de monitorización interna de sus indicadores de diversidad, proporción de mujeres por nivel jerárquico, análisis de brecha salarial, tasas de promoción comparativas, etc... Muchas empresas incorporan ya estos datos en sus informes anuales de sostenibilidad o en los informes de gobierno corporativo, como es preceptivo legalmente para las cotizadas. Pero más allá del cumplimiento formal, lo importante es que la alta dirección revise periódicamente estos indicadores y establezca objetivos medibles de mejora. Del mismo modo, a nivel macro, las autoridades como la CNMV o el Ministerio de Igualdad deben publicar regularmente estadísticas detalladas sobre la presencia de mujeres en puestos de liderazgo empresarial y estudios cualitativos sobre las barreras persistentes. La transparencia en los datos permite identificar áreas problemáticas y rendir cuentas sobre el éxito, o fracaso, de las políticas implementadas. Asimismo, se deben realizar evaluaciones de impacto de las medidas adoptadas, por ejemplo, analizar en 2027 si la Ley de cuotas del 40% ha tenido el efecto esperado no solo en el número de consejeras sino en cambios culturales dentro de las empresas. Este enfoque basado en datos garantizará que las estrategias se ajusten y reorienten según resultados, manteniendo el tema en la agenda pública hasta lograr el objetivo final.
- Revisión de políticas internas y eliminación de sesgos.- Por último, se aconseja a las organizaciones llevar a cabo auditorías o revisiones internas periódicas de todas sus políticas y prácticas, con perspectiva de género, para detectar y corregir posibles sesgos o brechas. Esto incluye revisar los criterios de promoción ¿Están sesgados hacia estilos de liderazgo “masculinos”?, las descripciones de puestos ¿Usan un lenguaje que desanime a mujeres a postularse?, las evaluaciones de desempeño ¿Existen diferencias sistemáticas en calificaciones entre hombres y mujeres?, etc... Varias empresas han adoptado, por ejemplo, mecanismos de *bias check* o comprobación de sesgos en recursos humanos, antes de validar una decisión importante, como por ejemplo ascender a determinada persona, se analiza si se consideró a todas las candidatas potenciales y si se aplicaron los criterios de forma objetiva. En los procesos de selección, se recomienda incluir evaluadores diversos y, en la medida de lo posible, anonimizar etapas iniciales, como por ejemplo CV ciego en cuanto al género para focalizar en competencias. La idea central es institucionalizar la igualdad dentro de la gestión empresarial, de modo que ésta no dependa solo de la buena voluntad individual, sino que esté respaldada por protocolos y sistemas. Al identificar y remover obstáculos persistentes, por pequeños que parezcan, se puede crear un entorno verdaderamente inclusivo. Como bien señala la literatura, la igualdad efectiva no se logra con una única medida milagrosa, sino con la suma coherente de múltiples acciones a distintos niveles. La empresa que aspire a erradicar el techo de cristal debe abordarlo desde todos los frentes, jurídico, organizativo y cultural.

En definitiva, las medidas legales como establecer cuotas, planes de igualdad obligatorios o transparencia forzada ofrecen un marco necesario y potente, pero deben ser complementadas por medidas voluntarias y cambios profundos en la cultura empresarial para obtener resultados sostenibles en el tiempo. La experiencia comparada muestra que los mayores avances se dan cuando existe voluntad política, compromiso real de la alta dirección empresarial y una sociedad civil vigilante que exige el cumplimiento de la igualdad. España se encuentra en un momento clave en este recorrido, las herramientas normativas están sobre la mesa, y corresponde ahora a empresas, directivos y trabajadores hacerlas efectivas, innovando en buenas prácticas y no simplemente cumpliendo mínimos legales. Solo a través de esta combinación de *hard law* y *soft measures* se podrá remover, pieza a pieza, el entramado complejo que constituye el techo de cristal en el ámbito mercantil.

6. CONCLUSIÓN

A la luz de este análisis histórico-jurídico y doctrinal, podemos concluir que la desigualdad de la mujer en el ámbito empresarial español, manifestada emblemáticamente en el techo de cristal, es un fenómeno con raíces profundas pero no inamovibles. El recorrido desde el Derecho romano, que negaba a la mujer una capacidad jurídica plena, hasta el Derecho contemporáneo, que proclama la igualdad formal, muestra un avance innegable en el plano normativo.

Sin embargo, esa igualdad jurídica no se ha traducido automáticamente en una igualdad real en las estructuras de poder económico. Persisten disparidades significativas en la representación femenina en los puestos directivos y órganos de gobierno corporativo, alimentadas por factores culturales, sociales y organizativos que requieren una atención decidida.

La reflexión histórica evidencia que durante siglos el ordenamiento jurídico consolidó el rol subordinado de la mujer en la economía, desde las leyes visigodas que le negaban autonomía, hasta el Código Civil decimonónico que la consideró legalmente incapaz al casarse. Aunque esas barreras legales se derribaron en la segunda mitad del siglo XX, con la abolición del permiso marital, las reformas del 81 y la consagración constitucional de la igualdad, la herencia de la discriminación pervive en forma de inercias y prejuicios. El techo de cristal actual es más sutil que las antiguas prohibiciones explícitas, pero igual de real en sus efectos: limita el ascenso de las mujeres y frena el aprovechamiento pleno del talento femenino en posiciones de liderazgo.

Las reformas legislativas de las últimas décadas, particularmente la Ley de Igualdad de 2007 y la reciente Ley de Paridad de 2024, representan pasos decisivos al dotar de herramientas jurídicamente vinculantes para impulsar el cambio con los planes de igualdad, cuotas obligatorias, etc... No obstante, tal y como subraya la doctrina, la superación efectiva del techo de cristal exige una estrategia integral en la que las reformas legales vayan acompañadas de una genuina transformación cultural dentro y fuera de la empresa. Solo mediante ese cambio de mentalidad, que involucra a directivos, empleados, familias y a la

sociedad en su conjunto, se podrá alcanzar una igualdad real y efectiva, trascendiendo la mera igualdad formal proclamada por el Derecho.

En conclusión, romper el techo de cristal en el ámbito empresarial español no es una tarea sencilla ni de corto plazo, pero es una meta imprescindible por razones de justicia, competitividad y desarrollo sostenible. Impulsar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la dirección de las empresas no solo corrige una inequidad histórica, sino que aporta diversidad de perspectivas, mejora la toma de decisiones y alinea a las organizaciones con los valores democráticos de la sociedad actual. Los próximos años serán determinantes, el éxito de las cuotas y de las medidas complementarias dirá si España consigue situarse a la vanguardia de la igualdad de género en el gobierno corporativo o si, por el contrario, serán necesarias acciones adicionales.

En cualquier caso, solo con voluntad firme, monitoreo constante y compromiso colectivo lograremos que el talento femenino acceda en condiciones de equidad a las más altas posiciones empresariales, haciendo del techo de cristal una reliquia del pasado y edificando un techo de oportunidades transparentes para todas las personas, sin distinción de género.

BIBLIOGRAFÍA

Alba, C. “La presencia de mujeres en altos cargos de las empresas, lejos del objetivo del 40% del Gobierno”. *Heraldo.es* [En línea: <https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2023/05/24/presencia-mujeres-altos-cargos-empresas-lejos-objetivo-gobierno-1653779.html>]. Consulta 20 de noviembre de 2025.

Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia, “Tan solo un 26 % de las empresas españolas cumple la Ley de Igualdad”. *Aedbiz.org*, [En línea: <https://www.aedbiz.org/tan-solo-un-26-de-las-empresas-espanolas-cumple-la-ley-de-igualdad/>]. Consulta 15 de noviembre de 2025.

Benítez García, R., “La baja presencia femenina en los órganos de dirección de las entidades de economía social”, *Revista Lex Mercatoria*, vol. 28, Artículo 3, 2024, pp. 66-84.

Canturiense Santos, A. “Ley 13/2005: 20 años de la reforma en igualdad del Código Civil” *Blog Sepin.es* [En línea: <https://blog.sepin.es/blog/2025/07/28/ley-13-2005-reforma-igualdad-codigo-civil/>]. Consulta 19 de noviembre de 2025.

CNMV, *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: CNMV, 2006, [En línea: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf]. Consulta 19 de noviembre de 2025.

Esade Gender Monitor, 2025, [En línea: <https://corporate-events.esade.edu/021025GenderMonitor/es/info>]. Consulta 15 de noviembre de 2025.

- Escribano Gámir, M.C. “El acceso de las mujeres a los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de Representación Paritaria y Presencia Equilibrada de Mujeres y Hombres”. *IgualdadES*, 11, julio-diciembre 2024, pp. 255-286.
- Europa Press Sociedad, “Directivas perciben "desajustes" entre discurso e impacto real en igualdad de género en empresas en España, según Esade”, Europapress.es [En línea: <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-directivas-perciben-desajustes-discurso-impacto-real-igualdad-genero-empresas-espana-esade-20251002131654.html>]. Consulta 15 de noviembre de 2025.
- Hinojosa, E., *La condición civil de la mujer en el Derecho español antiguo y moderno*, Madrid, Dykinson, 2020.
- García García, R. “La figura de la mujer en las capitulaciones matrimoniales de Ponferrada a finales del siglo XVIII y principios del XIX”. *X Congreso Virtual sobre Historia de las Mujeres*, 2018, pp. 363–379.
- Moragas García, M.A., “Notas sobre la situación jurídica de la mujer en el franquismo”, *Feminismo/s Revista del Centro de Estudios sobre la Mujer de la Universidad de Alicante*, Numero 12, 2008. pp. 229-252.
- Morales Delgado, L.A. et al “La discriminación laboral en las empresas y su incidencia”. *Revista Científica Internacional Arandu UTIC*, Vol. 12, Núm. 1, 2025. pp. 2250-2263.
- Pérez Pérez, V. E., “Capacidad de la mujer en Derecho privado romano”, *Revista Clepsydra*, vol. 16, 2017, pp. 191-217.
- Pérez de Tudela y Velasco, M.I., *La mujer castellano-leonesa durante la Alta Edad Media*, Madrid, Fundación Juan March, 1980.
- Ragel Sanchez, L.F., *Derecho civil: Evolución histórica de los derechos de la mujer*, Universidad de Extremadura, 1994.
- Romani Sancho, L. “La presencia equilibrada en las mesas de negociación de los convenios colectivos y su influencia en las medidas de igualdad: Un estudio de la Comunidad Valenciana en el periodo 2007 a 2015”. *Revista de treball, economia i societat*, nº 114, 2024, pp. 1–18.
- Sánchez-Silva, C. “Seis de cada diez directivas en España han sufrido discriminación salarial”. *Elpais.es*.
- Smith, N., Von Essen, E. “Gender quotas on corporate boards of directors”. *IZA World of Labor* 2025, [En línea: <https://wol.iza.org/articles/gender-quotas-on-corporate-boards-of-directors/>]. Consulta 19 de noviembre de 2025.
- Soto Rábanos, J. *El derecho hereditario de la mujer*, Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha, 2004.
- Vivas Tesón, I. “La mujer en el Código civil de 1889: la capacidad jurídica negada y las puertas abiertas a la igualdad” *Iura Vasconiae. Revista de Derecho histórico y autonómico de Vasconia*, 21, 2024, pp. 123-144.

LEGISLACIÓN

Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil, *Gaceta de Madrid*, Núm. 206 de 25 de julio de 1889.

Ley 14/1975, de 2 de mayo, sobre reforma de determinados artículos del Código Civil y del Código de Comercio sobre la situación jurídica de la mujer casada y los derechos y deberes de los cónyuges, *BOE*, Núm. 107 de 5 de mayo de 1975.

Ley 11/1981, de 13 de mayo, de modificación del Código Civil en materia de filiación, patria potestad y régimen económico del matrimonio, *BOE*, Núm. 119 de 19 de mayo de 1981.

Ley 30/1981, de 7 de julio, por la que se modifica la regulación del matrimonio en el Código Civil y se determina el procedimiento a seguir en las causas de nulidad, separación y divorcio, *BOE*, Núm. 172 de 20 de julio de 1981.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, *BOE*, Núm. 71 de 23 de marzo de 2007.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, *BOE*, Núm. 161 de 3 de julio de 2010.

Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. (Texto pertinente a efectos del EEE), *DOUE*, L-330/1 de 15 de noviembre de 2014.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, *BOE*, Núm. 314, de 29 de diciembre de 2018.

Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas (Texto pertinente a efectos del EEE), *DOUE*, L-315/44, de 7 de diciembre de 2022.

Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, *BOE*, Núm. 186 de 2 de agosto de 2024.