

Penelope

MÓDULO 3

PROGRESIÓN LABORAL Y  
ACCESO A LA FORMACIÓN



Co-funded by  
the European Union

# INTRODUCCIÓN

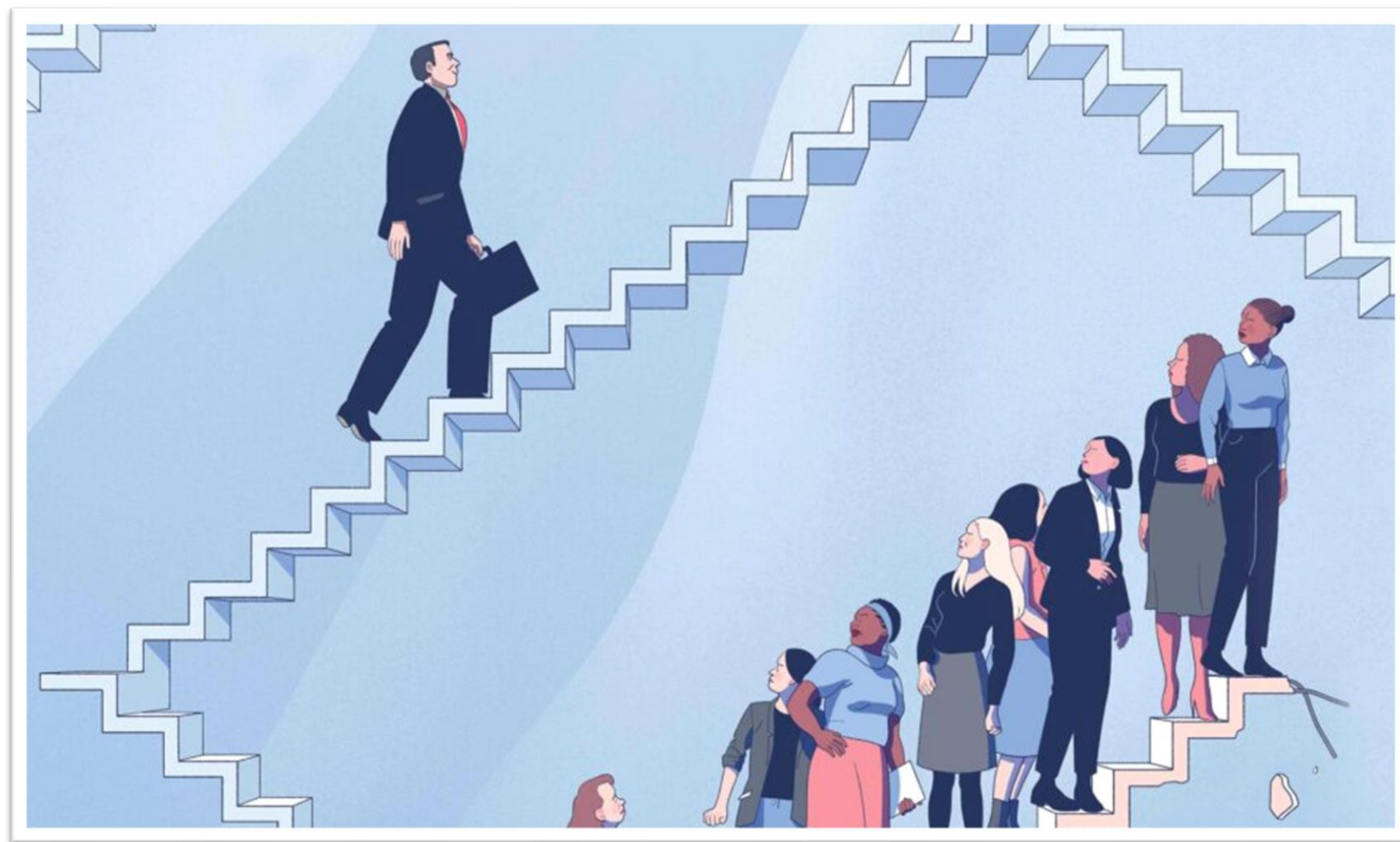
Dado que las mujeres milenials –una generación que pronto representará el 50% de la fuerza laboral mundial– y las mujeres de la generación Z consideran que las oportunidades de desarrollo profesional son el atributo más atractivo en un empleador, según una [investigación](#) realizada por PwC, la **ambición profesional ya no debe verse como un rasgo predominantemente masculino.**

Las mujeres de hoy en día exigen mucho más de sus profesiones que las de generaciones anteriores, y las organizaciones deben estar a la altura si quieren atraer el talento necesario para hacer crecer sus negocios.



Fuente: [PwC](#).

En todos los sectores, las mujeres suelen ocupar menos altos cargos que los hombres y concentrarse en los niveles inferiores de la mayoría de las organizaciones. El «techo de cristal» hace referencia a la barrera invisible que, a pesar de procesos de selección y promoción aparentemente equitativos, impide que las mujeres accedan a puestos directivos. Los empleadores suelen darse cuenta de que existen dos techos de cristal: uno para la alta dirección y otro para el personal administrativo de nivel superior.



Sin embargo, muchas veces no es solo el techo de cristal lo que impide que las mujeres accedan a puestos directivos o en los consejos de administración. La existencia de las llamadas redes informales masculinas, que limitan el acceso de las mujeres a las mismas oportunidades de mentoría informal que tienen los hombres; la percepción de una falta de equilibrio entre la vida laboral y personal en los niveles más altos; la ausencia de modelos femeninos en puestos directivos, o los procesos de selección y contratación poco transparentes, entre otros factores, pueden desincentivar a las mujeres a postularse para ascensos.

Fuente: [Harvard Business Review](#).

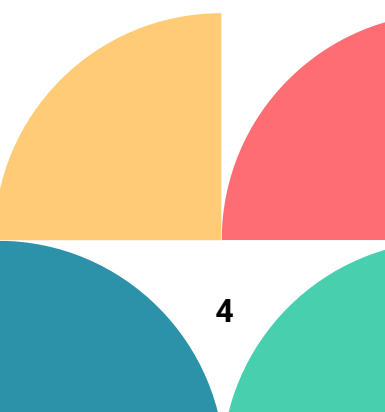
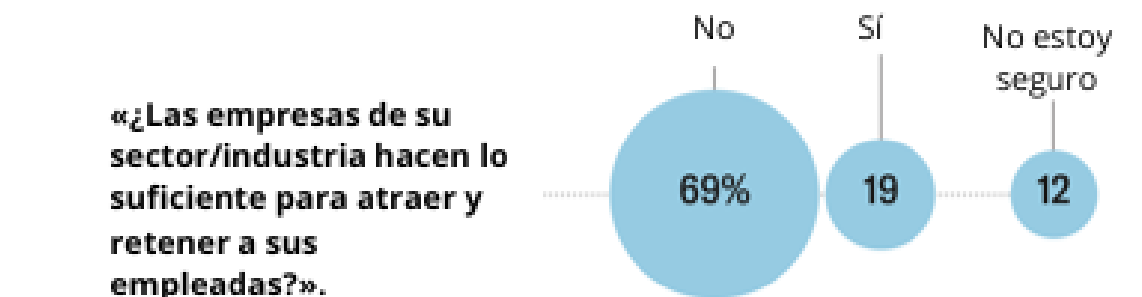
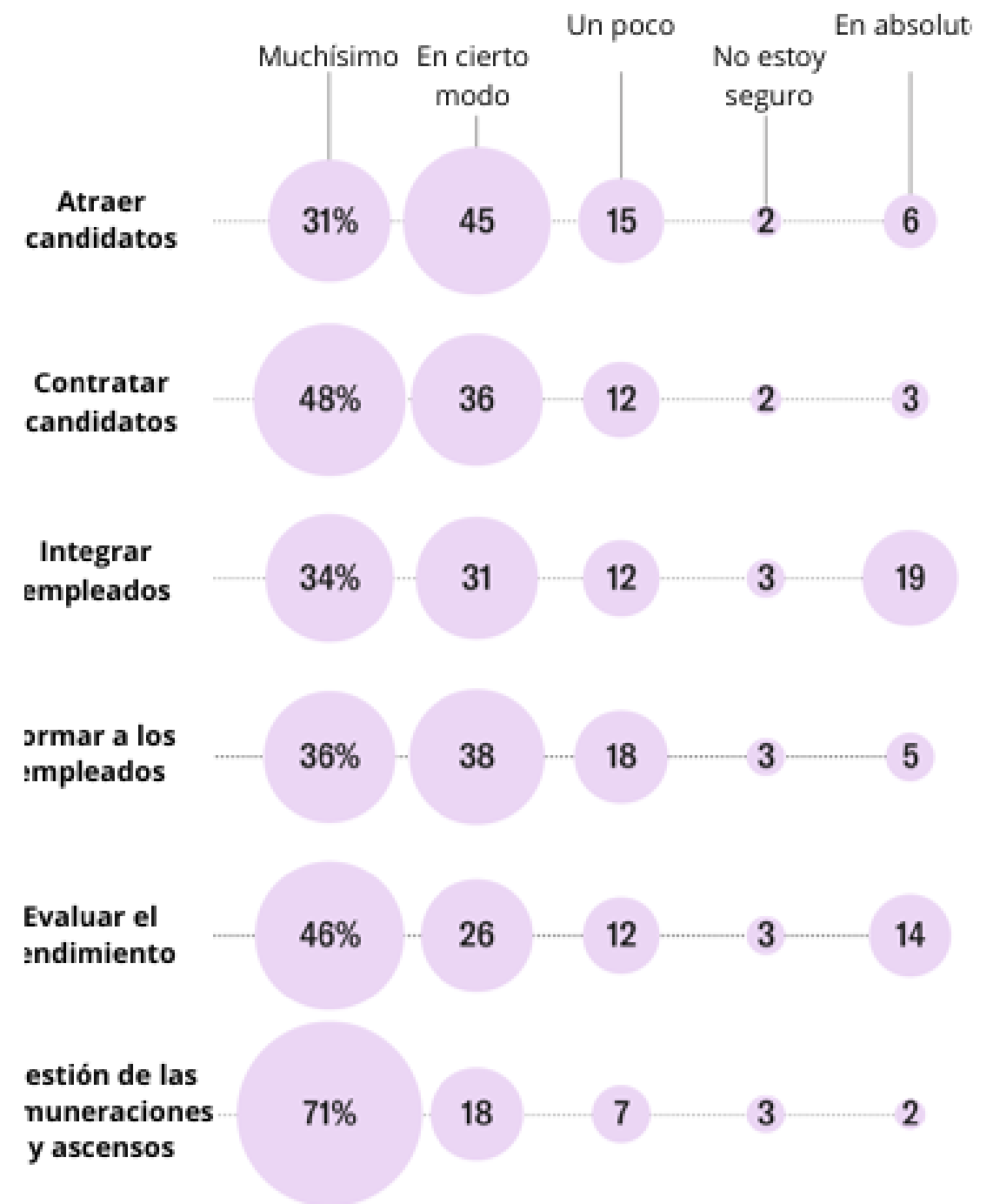
Este fenómeno se conoce como «suelo pegajoso», una metáfora que describe un patrón laboral sesgado que mantiene a las personas —sobre todo a mujeres— atrapadas en puestos inferiores, con escasa movilidad y obstáculos casi insalvables para avanzar en sus carreras. La mayoría de las trabajadoras que experimentan este fenómeno se dedican a lo que se conoce como «trabajo rosa», es decir, ocupan puestos de secretarias, enfermeras o camareras.

Por otro lado, el fenómeno del peldaño roto hace referencia a un «escalón roto» en la escalera corporativa que limita a las mujeres a la hora de ascender a puestos directivos más altos.

El informe [2024 Women in the Workplace](#), de McKinsey, explica que, debido a este «peldaño roto» en la escalera corporativa, hay más hombres que mujeres en los puestos directivos, lo que dificulta seriamente que las empresas logren un progreso sostenido en los niveles sénior.

Este fenómeno es aún más grave para las mujeres racializadas, que representan solo el 7% de los cargos ejecutivos actuales, apenas cuatro puntos porcentuales más que en 2017.

«¿En qué medida se ven perjudicadas las mujeres en los procesos empresariales?»



# Puestos de trabajo en mujeres y hombres

Mujeres y hombres tienden a concentrarse en ocupaciones y sectores distintos debido a una variedad de factores abordados en secciones anteriores de esta guía. Los empleos que las mujeres desempeñan con mayor frecuencia suelen estar peor remunerados y ofrecen escasas oportunidades de ascenso, lo que limita las opciones para ambas partes. Además de restringir su libertad de elección, la segregación laboral también reduce el abanico de habilidades disponibles para los empleadores.

Los estereotipos de género y las expectativas impuestas a las mujeres —derivados de su rol doméstico mantenido históricamente, como el cuidado de los hijos y la limpieza— están vinculados a la desvalorización. Se cree que las mujeres poseen de forma «natural» las habilidades necesarias para estas tareas, que tienen un estatus y valor social inferiores. El resultado es que este trabajo no se remunere de forma justa.

Estas profesiones, comúnmente denominadas «trabajo de mujeres», se asocian principalmente con el cuidado, la limpieza, la cocina, la atención al cliente en comercios y las tareas administrativas. Cuando los hombres trabajan en estos sectores feminizados, es más probable que accedan a cargos superiores o puestos de gestión.

El [World Economic Forum's Global Gender Gap Report 2023](#) del Foro Económico Mundial revela que el sector de la atención sanitaria y los servicios de cuidado mantiene su carácter predominantemente femenino, al ser las mujeres el 64,7% de la fuerza laboral. En los sectores de Educación y Servicios al Consumidor, las mujeres también superan en número a los hombres, conformando el 54,0% de la fuerza laboral.

Cabe destacar que el sector público y gubernamental se presenta como el único que muestra una distribución relativamente equilibrada entre hombres y mujeres en los distintos empleos, con las mujeres representando casi la mitad (49,7%) de la fuerza laboral en 2023, una ligera disminución frente al 50% en 2022.



Según este informe, los sectores donde las mujeres están subrepresentadas pero constituyen todavía más del 40% de la fuerza laboral incluyen: comercio minorista (48,7%), entretenimiento (48,4%), servicios administrativos y de apoyo (46,5%), mercado inmobiliario (44,7%), alojamiento y alimentación (43,3%) y servicios financieros (42,4%).

Por otro lado, las mujeres enfrentan una subrepresentación significativa en sectores como el de petróleo, gas y minería (22,7%) y el de infraestructura (22,3%), donde representan menos de una cuarta parte de la fuerza laboral.

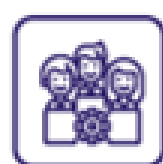
Por último, los sectores que ha experimentado un notable aumento en la representación femenina desde 2016 —a pesar de una leve disminución a comienzos de 2023— incluyen: sector público y gubernamental, agricultura, infraestructura, servicios al consumidor, servicios profesionales y tecnología, información y medios de comunicación.

### Trabajos de mujeres vs.

#### Trabajos de mujeres



Puestos tradicionalmente considerados como trabajos de mujeres



Normalmente poseen un estatus y salario bajos y pocas oportunidades de desarrollo profesional

#### Ejemplos de trabajos

- ✓ Maestra
- ✓ Florista
- ✓ Secretaria

### Trabajos de oficina vs.

#### Trabajos de oficina



Empleados a nivel corporativo que se dedican al trabajo de oficina



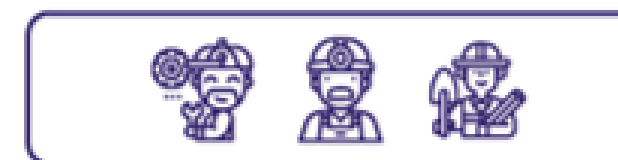
Por lo general, poseen estudios superiores y habilidades administrativas

#### Ejemplos de trabajos

- ✓ Contable
- ✓ Ventas
- ✓ Psicólogo organizacional

### Trabajos de obrero

#### Trabajos de obrero



Empleados que realizan trabajos manuales

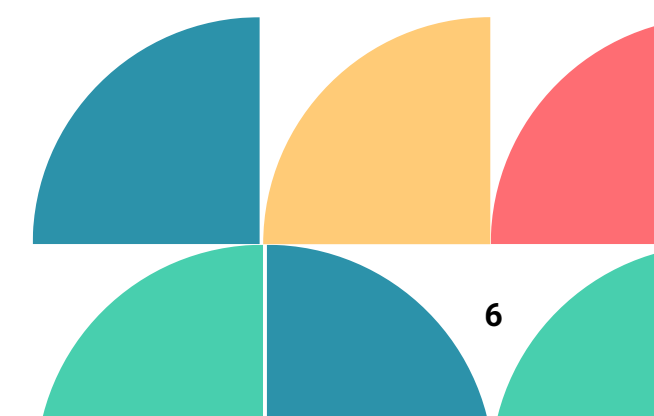


Generalmente se les paga por horas

#### Ejemplos de trabajos

- ✓ Mecánico
- ✓ Minero
- ✓ Albañil

Fuente: [AIHR](#).





Penelope

**HERRAMIENTA #7**  
**IGUALDAD DE GÉNERO**  
**EN LOS ASCENSOS**  
**LABORALES**



A pesar de superar a sus compañeros y de tener menos probabilidades de renunciar, **las mujeres tienen menor probabilidad de ascenso**, según un [estudio](#) de 2022 que mostró que ellas reciben evaluaciones de desempeño más altas, pero calificaciones de potencial más bajas. Como resultado, las empleadas tienen en promedio un 14% menos de probabilidades de ascender en comparación con sus colegas hombres.

El estudio también reveló que las calificaciones de potencial subestiman sistemáticamente las futuras contribuciones de las mujeres: al comparar las evaluaciones de potencial del mismo periodo, las mujeres tienen más probabilidades de permanecer en la empresa y obtienen calificaciones de desempeño futuras más altas que los hombres.

Además, según una [investigación](#), independientemente de si la retroalimentación era positiva o negativa, las mujeres tenían sistemáticamente menos probabilidades que los hombres de recibir comentarios específicos vinculados a resultados.

## El sesgo de género y el mito de la meritocracia

Algunas investigaciones han demostrado que los directivos en organizaciones que se promueven de forma explícita como meritocráticas – es decir, que contratan, recompensan y ascienden a los «mejores» según sus méritos individuales– tienden más a favorecer a los hombres que a las mujeres con las mismas calificaciones. Este fenómeno se conoce como la «paradoja de la meritocracia» y fue demostrado en una serie de tres [experimentos](#) con 445 participantes con experiencia en gestión, a quienes se les pidió hacer recomendaciones sobre bonificaciones, ascensos y despidos a partir de distintos perfiles de empleados. Los investigadores modificaron tanto el enfoque en la meritocracia de las evaluaciones y compensaciones como el género del personal evaluado.

El resultado fue consistente en los tres estudios: cuando una organización se presenta como meritocrática, quienes ocupan cargos de gestión tienden a favorecer a los empleados hombres frente a las mujeres con calificaciones equivalentes, otorgándoles una mayor compensación económica.

Este resultado pone en evidencia que la búsqueda de meritocracia en el entorno laboral puede ser más compleja de lo que parece, y que algunas iniciativas organizacionales orientadas a premiar la excelencia pueden esconder sesgos no reconocidos.

Debido a los sesgos de género en las evaluaciones de desempeño, las mujeres suelen recibir retroalimentación con menos frecuencia que los hombres, y los comentarios que reciben tienden a ser vagos y poco específicos. En un [artículo de investigación](#), algunos académicos de la Universidad de Stanford analizaron numerosas evaluaciones de desempeño para entender por qué las mujeres tienen que hacer frente a obstáculos para progresar a nivel laboral.

La investigación reveló que, por sistema, las mujeres tienen menos probabilidades de recibir retroalimentación clara vinculada a resultados, ya sea en forma de elogios o de orientación para su desarrollo profesional. Además, es más común que durante las evaluaciones de desempeño se cuestione su personalidad, lo que representa un obstáculo adicional para su crecimiento laboral.

Cuando las mujeres reciben comentarios específicos sobre áreas de mejora, estos tienden a centrarse excesivamente en su estilo de comunicación. Si bien la capacidad de comunicarse eficazmente es una habilidad importante en el liderazgo, resulta significativo que la mayoría de las críticas negativas en este aspecto se dirijan a mujeres. Comentarios como «Su forma de hablar y su enfoque pueden resultar molestos para algunas personas en ciertos momentos» expresan una preocupación por parte del o la gerente, pero no ofrecen indicaciones claras sobre cómo mejorar conductas concretas. Este tipo de retroalimentación se repite con frecuencia en las evaluaciones de desempeño de mujeres. De hecho, el 76% de las menciones a ser 'demasiado agresiva' se encontraron en evaluaciones de mujeres, frente al 24 % en las de hombres.

En contraste, los hombres tienden a recibir comentarios de desarrollo más útiles y orientados a habilidades técnicas, como «Necesitas profundizar tu conocimiento en el área X; una vez que tengas ese dominio, podrás contribuir a las decisiones de diseño que afectan al cliente». Desarrollar competencias técnicas relevantes es fundamental para ser considerado líder en una organización de carácter técnico.

Estas dinámicas colocan a las mujeres en clara desventaja durante las evaluaciones para promociones. La falta de logros específicos documentados y vinculados a objetivos de negocio dificulta que los gerentes puedan respaldar su ascenso. Además, si no se alcanza una meta organizacional, la ausencia de retroalimentación directa y constructiva priva a las mujeres de la oportunidad de aprender de la experiencia y mejorar de cara a futuras oportunidades.

# Cómo abordar la brecha de género en los ascensos laborales



## Transparencia y rendición de cuentas

- Fomentar la **transparencia** y la **rendición de cuentas** mediante la creación de criterios de promoción imparciales y explícitos, asegurándose de que todo el personal los conozca y tenga igualdad de oportunidades para postularse a vacantes.
- Reducir la toma de decisiones subjetivas, es necesario implementar un **proceso de promoción claro** que incluya evaluaciones frecuentes y retroalimentación continua.
- Si los candidatos internos compiten con candidatos externos en una misma terna, deben recibir las **mismas preguntas que los demás**. Utilizar preguntas diferentes para unos y otros podría considerarse una prueba de discriminación.

## Acceso equitativo a las oportunidades

- Garantizar que mujeres y hombres tengan el mismo acceso a proyectos de alto perfil, asignaciones relevantes y oportunidades de formación contribuye a igualar el acceso a oportunidades. Esto evita que las mujeres sean marginadas y les permite adquirir la experiencia y las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras.
- Como muchos directivos asumen que las mujeres tienen menor motivación que los hombres para avanzar a nivel profesional, a menudo intentan «protegerlas» de una posible sobrecarga laboral. Sin embargo, estas suposiciones limitan las oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres al negarles acceso a retos laborales, capacitación y apoyo para su crecimiento.



# Cómo abordar la brecha de género en los ascensos laborales

## Mentorías y patrocinio

- Fomentar programas **formales de mentoría y patrocinio** que vinculen a personas con alto potencial con ejecutivos/as senior que puedan ofrecer orientación, apoyo y defensa para su desarrollo profesional. Se debe alentar tanto a mujeres como a hombres a participar en estos programas, tanto como mentores como como personas mentorizadas.
- Para muchas mujeres, la mentoría representa un espacio ideal para aprender **de alguien que entiende los desafíos específicos que enfrentan en el entorno laboral**. Un mentor puede ayudarles a encontrar el rumbo adecuado y a desarrollar soluciones ante obstáculos en su carrera.
- La **mentoría inversa** —en la que una persona más joven o de menor jerarquía actúa como mentora de compañero o compañera de mayor edad o rango— también puede ser una técnica de desarrollo de talento rentable para incorporar nuevas perspectivas sobre igualdad de género y diversidad.
- Tanto mujeres como hombres necesitan contar con patrocinadores que **orienten y respalden su participación en proyectos de alta visibilidad y redes estratégicas**, a la vez que planifican activamente su desarrollo profesional. Los estudios demuestran que las oportunidades de patrocinio suelen favorecer a los hombres; por ello, la alta dirección debe hacer un esfuerzo consciente para patrocinar tanto a mujeres como a hombres con alto potencial.





Penelope

**HERRAMIENTA #8**  
**INVERTIR EN HABILIDADES**  
**Y FORMACIÓN CON**  
**PERSPECTIVA DE GÉNERO**



Cuando una persona comienza su carrera profesional, **sus habilidades continúan desarrollándose**. Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones es encontrar y retener personal cualificado. Las más pequeñas pueden tener mayor facilidad para retener el talento si generan opciones de formación efectivas y fomentan el aprendizaje continuo.

Es aquí donde las organizaciones pueden beneficiarse de la recualificación y el perfeccionamiento de habilidades al proporcionar a sus empleados **nuevas competencias que respondan a las necesidades de la organización**. La diferencia entre estos dos conceptos radica en el objetivo de la formación:

- **Recualificación:** también conocido como reciclaje profesional, este enfoque busca capacitar a los empleados para adaptarse a distintos puestos dentro de la organización. El resultado es una fuerza laboral más versátil.
- **Perfeccionamiento de habilidades:** se enfoca en enseñar a los empleados nuevas habilidades para optimizar su desempeño. El resultado son unos trabajadores más especializados, productivos, eficientes e innovadores.

Sin embargo, las **mujeres todavía se enfrentan a mayores barreras en la educación y la formación**, sobre todo en economías rurales, informales y tradicionales, donde las tareas del hogar y los cuidados continúan recayendo principalmente sobre ellas, y el trabajo y los viajes suelen representar obstáculos comunes para participar en actividades formativas.



Las mujeres que trabajan a tiempo parcial y tienen salarios bajos suelen ser el grupo que tiene menos probabilidades de formarse en el trabajo, pero, al mismo tiempo, son las que con mayor frecuencia realizan tareas por debajo de su nivel de cualificación. **Garantizar que todas las personas empleadas tengan la oportunidad de crecer** y utilizar sus capacidades supone una decisión empresarial inteligente.

Para que cualquier proyecto de desarrollo de habilidades (ya sea a través de formación formal u otros métodos) tenga éxito, debe ser capaz de responder a las características cambiantes del mercado laboral, al mismo tiempo que aborda los contextos sociales y culturales que afectan a las mujeres mientras aprenden y trabajan.

El hecho de que los programas de formación se diseñen con frecuencia basándose en suposiciones anticuadas y rígidas sobre quiénes serán probablemente los participantes, qué oportunidades hay disponibles en el mercado laboral, cuáles son sus necesidades prácticas y otras limitaciones a las que se enfrentan las mujeres, es la causa principal de la discriminación y la marginación que estas experimentan en los **programas de desarrollo de habilidades**.

Según la encuesta [Eurostat Adult Education Survey](#), los hombres participan en más actividades de aprendizaje relacionadas con el trabajo que las mujeres. Para superar las barreras de acceso y que el aprendizaje permanente pueda promover la igualdad entre hombres y mujeres o corregir las [desigualdades](#) existentes, los programas de formación deben ser **flexibles y adaptarse a los ciclos de vida de las personas**, ajustando sus horarios, costos y contenidos a las necesidades individuales de los aprendices.

Según un [informe](#), el 76% de las mujeres profesionales que han interrumpido su carrera desean reincorporarse a sus trabajos. Sin embargo, tres de cada cinco mujeres profesionales altamente cualificadas que regresan al mundo laboral acaban en empleos de menor cualificación y con menor remuneración. Esto se debe en parte al **prejuicio negativo hacia las «lagunas en el currículum»** que tienen los reclutadores y posibles empleadores, quienes con frecuencia creen erróneamente que la falta de experiencia reciente equivale a una pérdida de habilidades.

# Aspectos que deben tenerse en cuenta al promover oportunidades de formación

Asegurarse de que todo el personal tenga acceso a opciones de formación, desarrollo y certificación, incluidas las personas que trabajan a tiempo parcial, de forma remota o con horarios flexibles.

Fomentar y apoyar a los trabajadores, sobre todo a las mujeres, para que continúen su educación durante sus carreras profesionales con el fin de aumentar la empleabilidad de quienes tienen niveles educativos más bajos.

Respetar los horarios y lugares de formación e informar con antelación para que quien lo desee pueda asistir.

Evitar organizar sesiones de formación o actividades de integración fuera del horario laboral o durante los fines de semana, ya que esto puede suponer una dificultad para el personal que tiene responsabilidades caseras.

Los empleados que vuelven de un permiso largo por razones familiares deberían tener preferencia para acceder a los programas formativos.

La oferta formativa en competencias debería ser más flexible, ya que los cursos cortos o modulares podrían permitir a las mujeres reducir el tiempo que necesitan estar fuera del trabajo o del hogar.

Ofrecer apoyo o recursos posteriores a la formación, como ayudas laborales, materiales de consulta o sesiones de seguimiento, para reforzar el aprendizaje y facilitar su aplicación.

# REFERENCIAS

- Academy to Innovate HR (AIHR). [Pink Collar Jobs](#).
- Benson, Alan; Li, Danielle; Shue, Kelly. [“Potential” and the Gender Promotion Gap](#), June 22, 2022.
- Castilla, Emilio J., & Benard, Stephen. [The Paradox of Meritocracy in Organizations](#). Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2010, 55(4), 543–676.
- Correll, Shelley J. & Simard, Caroline. [Research: Vague Feedback Is Holding Women Back](#), Harvard Business Review, 29 April 2016.
- European Institute for Gender Equality. [Gender equality in recruitment and career progression](#).
- Eurostat. [Adult Learning Statistics: Characteristics of Education and Training](#). August 2023.
- Executive Coaching Consultancy. [“Potential” and the Gender Promotion Gap Summary](#), August 8, 2024.
- Gouthro, Patricia. [A Critical Feminist Analysis of the Homeplace as Learning Site: Expanding the Discourse of Lifelong Learning to Consider Adult Women Learners](#), International Journal of Lifelong Education 24, No. 1 (2005): 5–19.
- Hospido, L.; Laeven, L.; Lamo, A. [The effects of gender on the labor market: Evidence from Spain](#), Banco de España, Documentos de Trabajo No. 1915. 2019.
- International Labour Organization, [The Gender Divide in Skills Development: Progress, Challenges and Policy Options for Empowering Women](#), 2020.
- International Labour Organization. [Shaping skills and lifelong learning for the future of work](#), International Labour Conference 109th Session, 2021.
- McFee, K. [Forget the glass ceiling—how to fix the broken rung instead](#), Forbes, March 27, 2024.
- McKinsey & Company. [Women in the workplace 2023](#).
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- PwC. [Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment](#), March 2017.
- PwC. [Women returners, The £1 billion career break penalty for professional women](#), November 2016.
- Shoesmith, Kate & Collett, Kathleen. [Education for All Global Monitoring Report 2012: Gender and Skills Development](#), 2012/ED/EFA/MRT/PI/03, UNESCO.
- Silva, S. A. [Research: Vague feedback is holding women back](#), Harvard Business Review, April 28, 2016.
- TestGorilla. [The workplace is broken for women: What can be done about it?](#), 2023.
- Tiedemann, A. [How to close the gender promotion gap](#). Recruiter.com.
- Van Vulpen, E. & Van del Merwe, M. [9-box grid: A guide to this performance and potential matrix](#), Academy to Innovate HR (AIHR).
- World Economic Forum. [Global Gender Gap Report 2023](#), 20 June 2023.



**LUCIA SEEL**

INTERNATIONAL  
CONSULTING

## **PENELOPE ha sido financiado por la Unión Europea (2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

**Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.**

**Penel<sup>♀♂</sup>pe**



**Co-funded by  
the European Union**