



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

# **Estudio comparado sobre la representación de mujeres en puestos directivos en el sector de la Administración Pública y la empresa privada**

Autora: Lara Díaz González

Directora: María José Martín Rodrigo

## **RESUMEN**

La igualdad de género es uno de los principios rectores de todas las democracias modernas, sin embargo, a pesar de una gran mejora en términos cuantitativos, en muchos sectores no se ha conseguido alcanzar de manera efectiva. En los puestos directivos de nuestro país, las mujeres están infrarrepresentadas en prácticamente todos los ámbitos, sin importar si estamos ante el sector público institucional o el sector privado. Estudios realizados por expertos en la materia demuestran que la igualdad y la diversidad son factores que propician una mejor gestión empresarial y que deben ser tenidos en cuenta a la hora de conformar los consejos de dirección.

Este trabajo pretenderá entender cuáles son los factores que afectan a la vida laboral de las mujeres en nuestro país para intentar entender por qué se dan estas diferencias en cuanto a la composición de los grupos directivos de las empresas y de las instituciones públicas. Se tratará de identificar las líneas de actuación que se puedan llevar a cabo para acabar con estas diferencias y conseguir una paridad de género real.

Tras el análisis de los datos y el estudio de las fuentes consultadas, se puede concluir que es necesaria una actuación directa tanto por parte de las empresas como de la administración mediante la aprobación de políticas sociales y económicas que incidan directamente en la erradicación de los patrones discriminatorios que persisten en nuestra sociedad actualmente.

## **ABSTRACT**

Gender equality is one of the guiding principles of all modern democracies, yet despite a great improvement in quantitative terms, it has not been effectively achieved in many sectors. In our country's leadership positions, women are under-represented in virtually all areas, regardless of whether we are dealing with the institutional public sector or the private sector. Studies by experts in the field show that equality and diversity are factors that lead to better business management and must be taken into account when forming boards of directors.

This work will seek to understand which factors affect the working life of women in our country to try to understand why these differences exist in the composition of management groups in companies and public institutions. It will try to identify the lines of action that can be carried out to end these differences and achieve real gender parity.

After analyzing the data and studying different sources of information, it can be concluded that direct action is needed by both, companies and the administration, through the approval of social and economic policies that directly affect the eradication of the discriminatory patterns that persist in our society nowadays.

**Palabras clave:** Igualdad de género, brecha de género, puestos directivos, sector privado, Administración Pública.

**Key words:** Gender equality, Gender gap, management positions, private sector, public administration.

# Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1	ELECCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	1
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.3	METODOLOGÍA.....	3
<b>2</b>	<b>ESTADO DE LA CUESTIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>EL PLAN DE CARRERA DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS .....</b>	<b>6</b>
3.1	ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO EN ESPAÑA: UN ENFOQUE DE GÉNERO .....	6
3.2	LOS TECHOS DE CRISTAL COMO DIFICULTAD ENCONTRADA POR MUJERES EN EL DESARROLLO DE SU CARRERA PROFESIONAL .....	12
3.3	MUJERES EMPRENDEDORAS.....	15
<b>4</b>	<b>REPRESENTACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS: ESTUDIO DESCRIPTIVO.....</b>	<b>16</b>
4.1	SECTOR PRIVADO .....	17
4.1.1	<i>Santander</i> .....	25
4.1.2	<i>Red Eléctrica de España (REE)</i> .....	26
4.2	SECTOR PÚBLICO.....	27
4.2.1	<i>Gobierno y Administración General del Estado</i> .....	27
4.2.2	<i>Caso del Poder Judicial</i> .....	29
4.3	ESTUDIO DE POLÍTICAS DE IGUALDAD IMPLANTADAS Y SU EFECTIVIDAD.....	34
4.3.1	<i>Legislación estatal</i> .....	34
4.3.2	<i>Planes empresariales por la igualdad</i> .....	36
<b>5</b>	<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>

## 1 Introducción

### 1.1 Elección del tema y justificación

La elección de este tema como línea de investigación de Trabajo Fin de Grado (TFG) responde eminentemente a una motivación social. Actualmente en España, no es posible imaginar el mundo laboral sin la figura de la mujer, independientemente del sector. A pesar de esto, no es infrecuente observar una baja, o incluso nula representación en lo referido a los puestos directivos de las empresas de nuestro país. Este motivo, junto con la llamada brecha de género, reflejan que no existe una verdadera igualdad entre hombres y mujeres en lo que a su vida laboral respecta. Hay una diferencia tanto salarial como de calidad de puestos de trabajo, las mujeres tienen sueldos más bajos y ostentan puestos de menor responsabilidad, tanto en el sector público estatal como en empresas del ámbito privado (El Economista, 2017).

Teniendo en cuenta que la mujer se incorporó al mundo laboral como lo conocemos hoy en día a mediados del último siglo (año 1975), y que, actualmente, la preparación académica y profesional de la población femenina es superior a la masculina, resulta alarmante la existencia de tales diferencias. A modo de ejemplo, según la ONU las mujeres representan únicamente el 24,3% de los parlamentos nacionales de todo el mundo y solo existen 12 Jefes de Estado femeninos a nivel mundial (UNWomen, 2019). Por ello, en este trabajo se pretende estudiar las causas de este fenómeno, es decir, cuáles son los factores que afectan positivamente a la carrera profesional de las mujeres y cuáles son sus principales frenos, centrando el estudio sobre la población trabajadora femenina del mercado laboral español.

Como se puede comprobar, es un tema de gran relevancia social en la actualidad y que muy probablemente cobrará mayor trascendencia en el futuro. En consecuencia, parece interesante realizar este trabajo de investigación para lograr comprender si existen diferencias en el ámbito profesional entre hombres y mujeres. Por último, de existir estas diferencias se podría estudiar a qué motivos se deben (demográficos, políticos, educativos, culturales u otros de cualquier índole) y, además, si pueden ser superadas para así lograr una igualdad entre ambos sexos.

El tema elegido resulta relevante al tener un enfoque comparativo entre sectores y, además, por analizar la representación de las mujeres en altos cargos dentro de estos, y no su

representación en general. Además de todo lo mencionado, el objeto de estudio del trabajo va alineado con uno de los objetivos de la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas: la igualdad de género, entendida ésta, como un derecho fundamental inherente a la condición humana.

## 1.2 Objetivos de la investigación

El presente trabajo pretende abordar tres objetivos principales:

Por una parte, se desea analizar la brecha existente entre hombres y mujeres en puestos directivos de la Administración Pública y de la empresa privada. Como se viene diciendo, será objeto de estudio tanto la representación relativa de las mujeres en estas empresas o entidades (número de mujeres sobre el total de trabajadores), como su nivel de responsabilidad, que vendrá reflejado en el cargo que desempeñen. A través de este primer objetivo, se podrá identificar la existencia de la brecha de género además de su cuantificación numérica, que ayudará a entender la magnitud del problema al que se enfrenta actualmente la sociedad española.

Asimismo, se estudiarán y determinarán las causas de dicha brecha de género en cada uno de los sectores mencionados (público y privado). Con ello se pretende entender los motivos que causan las diferencias existentes entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Además, se justificarán con argumentos pertinentes las diferencias de representación existentes entre el sector público y privado, y, en caso de que fueran significativas, estudiar maneras o propuestas que propician la igualdad profesional.

Por último, dada la repercusión que tiene la legislación y los planes empresariales en el comportamiento por parte de las empresas, se realizará un breve estudio sobre qué tipo de políticas de igualdad existen en la actualidad. A la luz de los datos que se obtengan, se procederá a explorar diferentes soluciones plausibles destinadas a frenar la brecha de género en la representación en los puestos de dirección en los sectores objeto de la muestra de estudio, de forma que se logre una igualdad o paridad entre hombres y mujeres.

### 1.3 Metodología

En un primer lugar, será necesario revisar bibliografía relevante (artículos e informes principalmente) que refleje la situación en la que se encuentran las mujeres en la actualidad con respecto a los puestos directivos existentes, tanto en el ámbito de la Administración pública como en la empresa privada. Para entender verdaderamente la situación ante la que se encuentra la mujer española, se analizará el desarrollo del mercado de trabajo en España en las últimas décadas y el papel de la mujer en el ámbito profesional durante este periodo. De esta forma, será más fácil comprender el panorama actual y las razones que lo justifican.

Seguidamente, se realizará un estudio descriptivo en base a datos obtenidos de ciertas entidades dedicadas al estudio de fenómenos sociales, como el Instituto Nacional de Estadística o el Instituto de la Mujer. Se contrastarán las cifras de mujeres directivas en los sectores público y privado para estudiar la situación actual, así como para examinar la evolución de la representación de la mujer en este tipo de puestos.

Por último, se procederá a realizar un estudio más pormenorizado de la situación de algunas empresas que resulten relevantes por sus buenas prácticas en materia de igualdad, para así poder observar qué factores les hacen triunfar. En el caso de la Administración Pública, el estudio se centrará en la situación actual en el Poder Judicial, al ser uno de los ámbitos del sector público con mayor representación femenina y podría resultar interesante entender qué posición ocupa la mujer en la profesión jurídica.

## 2 Estado de la cuestión

Actualmente en España existen 39.427.200 personas en edad activa<sup>1</sup>, situándose la tasa de empleo en el 50,64%, con cerca de 17 millones de personas ocupadas según la última encuesta de población activa (EPA, 2019) realizada por el Instituto Nacional de Estadística. Dentro del mercado laboral, el mayor número de asalariados se encuentra en el sector privado, donde están empleados 13,4 millones de españoles, frente a los 3,2 millones de empleos que genera el sector público estatal (INE, 2019).

En este contexto actual, y a pesar de que en España la población femenina supera la masculina, la cifra de mujeres ocupadas está por debajo de la cifra de hombres con trabajo: solo un 53,53% de las mujeres en edad activa tiene un empleo, frente al 64,24% de los hombres en la misma situación (INE, 2019). Además, las mujeres también ostentan cifras superiores tanto en tasa de paro como en inactividad, generalmente por su dedicación exclusiva a labores del hogar. Estos datos son sin duda alarmantes, aunque deben ponderarse con el hecho de que la mujer se comenzara a incorporar al mercado laboral en nuestro país hace aproximadamente 45 años.

Sin duda la situación se agrava a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad que ostentan las mujeres en las empresas de nuestro país, tanto en aquellas de origen público como privado. Por una parte, en el sector público únicamente un 42,8% de los puestos directivos están ocupados por mujeres (INE, 2019), a pesar de ser ellas las más numerosas en este sector. En la empresa privada la situación no mejora, al estar las mujeres también infrarrepresentadas en los puestos directivos, llegando a disminuir este porcentaje de representación hasta un 19,4% en el caso de algunas de las empresas del Ibex 35, el principal índice bursátil de la economía española (Informe EJE&CON y ATREVIA, 2019).

A pesar de tener tan baja representación en el mercado laboral, las mujeres representan un mayor porcentaje de los egresados universitarios en nuestro país (58,4%) y, además, cuentan con un mejor rendimiento académico, superando a los hombres en prácticamente todas las

---

<sup>1</sup> La Población en Edad de Trabajar (PET) es aquella mayor de 16 años



ramas de enseñanza (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2018)<sup>2</sup>. También debe mencionarse que existen áreas de conocimiento todavía muy relacionadas con cada uno de los sexos. Mientras el mayor número de mujeres se sitúa en el ámbito de las ciencias sociales y jurídicas y en las ciencias de la salud, los hombres se concentran en el área de la ingeniería y la arquitectura, donde suponen más del 70% de los egresados (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2018). Como adelantaba la profesora Martín Rodrigo (2018) en su lección inaugural del curso académico universitario 2018-19, *“habría que lograr aumentar el interés de hombres y mujeres por aquellos estudios que siempre han sido gueto de lo masculino o de lo femenino, tratando de romper dichas barreras y consiguiendo que exista una representación menos sesgada en todas las carreras universitarias”*.

Para completar el estado de la cuestión del tema que nos ocupa, es necesario tener en cuenta el marco jurídico relacionado. A este respecto, debe sin duda ser mencionada la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, publicada hace algo más de una década para luchar contra la discriminación hacia la mujer en diferentes ámbitos. Esta ley, además de recalcar la indudable igualdad tanto de derechos como de trato entre hombres y mujeres, abre la puerta hacia la adopción de normas que fomenten activamente el desarrollo personal y profesional de la mujer. No obstante, 13 años después y a la luz de los datos expuestos, se puede comprobar como el objetivo de esta ley no ha sido conseguido todavía.

---

<sup>2</sup> En nota media del expediente académico de los estudiantes egresados de grado en el curso 2016-2017, las mujeres superaron a los hombres en las C.Sociales y Jurídicas, Ingeniería y Arquitectura, Artes y Humanidades y Ciencias de la Salud, por lo que los hombres solo estuvieron por encima en las Ciencias.

### **3 El plan de carrera de mujeres en puestos directivos**

El plan de carrera de las mujeres ha sufrido grandes cambios en los últimos años, albergando cada vez un mayor número de posibilidades para su desarrollo. Sin embargo, todavía no se puede afirmar que la situación de la mujer se encuentre en un plano de igualdad con respecto a la del hombre. En este apartado, se pretende estudiar cómo comenzó la carrera profesional de las mujeres en nuestro país y dónde se encuentra hoy en día, de forma que se pueda estudiar si se ha producido un progreso o ha habido un estancamiento, y sus causas en tal caso. Como se podrá apreciar seguidamente, la situación de la mujer y sus posibilidades de desarrollo, tanto a nivel personal como profesional, han estado siempre coartadas por el entorno político y social de la época.

#### **3.1 Análisis y evolución del mercado de trabajo en España: un enfoque de género**

Las mujeres siempre han participado en la fuerza laboral en España, aunque sus funciones y posiciones han sufrido multitud de cambios durante la Historia. Desde finales del siglo XIX, con la industrialización, la mujer comenzó a trabajar en el mundo laboral dejando atrás su dedicación exclusiva a tareas domésticas o familiares. Sin embargo, en este periodo su trabajo se limitaba a ciertos sectores de menor cualificación y remuneración, como el textil o el servicio doméstico, pero supuso un gran cambio al ser la primera vez que recibían un salario fruto de su labor en la sociedad (UGT, 2015).

A medida que se fue consolidando su posición en el mercado laboral, las mujeres se fueron incorporando a las diferentes organizaciones sindicales de la época, que fueron de gran ayuda para el reconocimiento de derechos dentro de la esfera del trabajo. Además, en este periodo de final de siglo, se empieza a reconocer el derecho al trabajo y se comienza a regular sobre el mismo, dotándolo de ciertos derechos tendentes a proteger al trabajador. Al ser considerada ya la mujer como parte de la población activa, las leyes de la época tienden a protegerla en sus funciones como trabajadora. En la misma línea, durante la Segunda República se consiguió la promulgación de varias leyes que disminuían las barreras existentes para la inserción de la mujer en el mercado laboral (UGT, 2015).

Junto a los derechos en el ámbito del trabajo, a principios del siglo XX las mujeres fueron adquiriendo otros derechos y libertades que les permitieron tomar un papel más relevante en la sociedad. En este sentido, comienzan a encabezar manifestaciones e incluso crear asociaciones para perseguir sus propias causas, como la Asociación Nacional de Mujeres Españolas cuyo principal fin fue la promoción educativa y la reforma del Código Civil (ACNUR, 2018). Todo ello desembocó en el reconocimiento del derecho al voto femenino y la posibilidad de que mujeres se presentaran a las Cortes Generales en el año 1933 (El Español, 2018).

Con la llegada de la Guerra Civil, el proceso de incorporación de la mujer al mundo laboral se paralizó por completo y volvió a verse relegada a trabajos de empleada doméstica o al cuidado de su propio hogar. Sin embargo y contra todo pronóstico, las mujeres cobraron un papel especial durante la época de la guerra. Por un lado, participaron en la lucha contra el fascismo, creando así asociaciones y movilizaciones. Por otra parte, muchas de ellas decidieron participar activamente en la guerra como milicianas, aunque la mayoría de ellas ocupaba puestos de apoyo a las tropas en la retaguardia (UGT, 2008).

Una vez terminada la guerra la situación empeoró: se ilegalizaron los sindicatos con la Ley de Unidad Sindical de 1940 y se pretendió alejar a la mujer de cualquier tipo de trabajo asalariado, con medidas como la excedencia forzosa tras contraer matrimonio. También se adoptaron otras medidas con fines meramente discriminatorios, como el requerimiento de la autorización del marido para prestar sus servicios (Decreto de 26 de enero de 1944 por el que se aprueba el texto refundido del Libro I de la Ley de Contrato de Trabajo).

A partir de 1975, una vez liquidado el periodo dictatorial de la posguerra civil y con el avance en el plano político a nivel nacional, tanto el rol como la concepción de la mujer trabajadora emprenden un camino de cambio. De forma paulatina y cautelosa, las mujeres vuelven a introducirse en el mercado laboral, desempeñando tareas poco cualificadas y en una clara situación de desventaja respecto al género masculino. En ese mismo año se anula la Licencia Marital en España, que impedía a las mujeres firmar contratos de trabajo, cobrar salarios, sacar la licencia de circulación o abrir e intervenir cuentas bancarias sin que su marido lo autorizara.

En el ámbito del reconocimiento de derechos, surgieron diversos movimientos que reclamaban la igualdad entre ambos sexos y que intentaron fraguar en la sociedad con especial énfasis en las leyes que se estaban promulgando en la época. Este tipo de reclamaciones surtieron efecto como bien podemos observar en la normativa laboral de la época (artículo 4.2.c de la Ley

8/1980 de 10 de marzo del Estatuto de los Trabajadores): *“En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho: (...) c) A no ser discriminados para el empleo o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites enmarcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español”*.

Con la llegada de la Constitución española en 1978 también se produjeron grandes avances hacia la igualdad de sexos, siendo su máxima representación el artículo 14 del texto legal *“los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*. Es también la Carta Magna la que establece en su artículo 23 el derecho al sufragio universal y proclama la igualdad entre hombres y mujeres para acceder a cargos públicos, suponiendo un gran avance dadas las circunstancias de la época.

Otros cambios en la estructura social supusieron grandes avances hacia la igualdad y libertad de la mujer, como fueron el reconocimiento del divorcio y la creación en 1983 del Instituto de la Mujer, cuyo principal propósito era velar por los derechos de las mujeres y asegurar *el desarrollo de los principios constitucionales recogidos en los artículos 9.2 y 14, de promover y fomentar las condiciones que posibiliten la igualdad social de ambos sexos y la participación de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social*.

A pesar de los avances que se producían a nivel normativo en la época, todavía no se conseguía que las mujeres ocuparan puestos asalariados fuera del hogar, bien por simple costumbre o por miedo (dependencia de sus parejas en muchos casos), viéndose esto reflejado en la tasa de ocupación femenina del 27,5% en el año 1978 frente al 74,6% en el caso de la masculina (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, s.f.). Esta baja tasa de ocupación femenina se mantuvo durante varios años y no se recuperó hasta 1998 cuando rozó el 40%, situándose a todavía a 26 puntos de diferencia de la tasa masculina (BBVA, 2005).

Como se puede observar, los cambios en la inserción laboral de la mujer durante las últimas décadas han sido muy drásticos y, no se debe olvidar la situación de partida, donde la mujer únicamente podía dedicarse al cuidado del hogar y de su familia. Se ha pasado del trabajo doméstico al reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, en la práctica esta igualdad todavía no es plena ya que siguen existiendo diferencias notables entre ambos

sexos, en especial en el campo del acceso al trabajo y en las condiciones de vida laboral en general.

En la actualidad hay en España 20.344.485 mujeres en edad de trabajar, de las cuales 9.158.300 están ocupadas, mientras 1.685.800 se encuentran en situación de desempleo y las restantes 9.412.900 suponen el número de mujeres inactivas (INE, 2019). Resulta llamativo que la cifra de mujeres inactivas sea superior a la de ocupadas, hecho que no ocurre en el caso de los hombres donde las cifras son de 6.855.500 inactivos y 10.808.600 ocupados (INE, 2019).

Si bien no es posible conocer a primera vista el verdadero motivo que provoca esta situación de desigualdad, estudiando las causas de inactividad entre mujeres, encontramos que las principales son, según el INE: 1) “seguir en cursos de enseñanza o formación” (afectan al 21% de las mujeres inactivas), 2) “estar jubilada” (20,6%) y 3) “otras obligaciones familiares o personales” (15,7%). En el caso de los hombres en cambio, mientras los motivos 1) y 2) siguen siendo los que priman, la causa 3) de “otras obligaciones familiares o personales” solo afecta al 1,8% de los hombres inactivos de nuestro país (INE, 2018). Como se puede observar, a pesar de la larga trayectoria recorrida por la mujer a lo largo de la historia durante su incorporación al mundo laboral en los últimos siglos, sigue siendo ella la que dedica su tiempo y esfuerzo al cuidado de la familia, mientras el hombre no actúa de la misma manera.

En este sentido, se debe hablar de la brecha de género en materia de empleo, entendida como la diferencia entre el número de hombres y de mujeres empleados en cada caso. Como se puede observar en la tabla siguiente, en la mayor parte de los casos la brecha de género ha descendido en los últimos años, por motivos que se estudiarán posteriormente. Esto indica que la situación en nuestro país ha mejorado en términos relativos, aunque no indica nada sobre la calidad de los puestos de trabajo en cada supuesto.

Tabla 1:  
Brecha de género empleo España.

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Brecha de género (hombres - mujeres)</b>										
<b>16 y más años</b>	11,7	11,5	11,2	11,0	10,3	9,8	10,1	11,6	12,8	14,0
<b>De 16 a 24 años</b>	2,4	1,7	2,6	1,7	1,6	1,2	0,4	0,0	1,6	3,0
<b>De 25 a 54 años</b>	12,2	12,1	11,8	11,4	10,2	9,3	9,3	11,2	12,0	12,9
<b>De 55 a 64 años</b>	14,8	14,2	12,9	13,8	13,4	14,2	16,1	18,1	21,4	24,2
<b>De 16 a 64 años</b>	11,3	11,1	10,7	10,5	9,6	9,1	9,3	10,9	12,2	13,5
<b>De 20 a 64 años</b>	12,1	11,9	11,5	11,2	10,3	9,7	10,0	11,7	12,9	14,2

Fuente: INE (2018).

De cualquier modo, se debe advertir que mientras la brecha de género desciende paulatinamente desde los 16 a los 24 años, a partir de los 25 la tasa se dispara. Este hecho coincide con la edad a la que las mujeres españolas tienen su primer hijo, entre los 30 y los 35 años. Si tenemos en cuenta que, a la luz de los datos mencionados anteriormente, todavía son las mujeres las que renuncian a su vida profesional para el cuidado de su familia, vemos como claramente este tipo de situaciones afectan negativamente a las diferencias entre sexos, ahondando la brecha entre ellos.

Dicho esto, también se debe mencionar que, según el Ministerio de Trabajo (2018), “los datos confirman que cuanto mayor es el nivel de estudios de la mujer, mayor es su nivel de ocupación y viceversa”. Por lo tanto, parece que la solución a este tipo de situaciones radica en la educación de los jóvenes en nuestro país y en el apoyo a la formación por parte de las instituciones y familias.

Además de existir diferencias en el número de empleados y empleadas de nuestro país, también se encuentran diferencias en el nivel salarial de ambos sexos, la llamada brecha salarial. Pese a las amplias cautelas con las que contamos en España para evitar la brecha salarial, desde convenios colectivos a la legislación básica sobre igualdad, siguen existiendo diferencias salariales entre hombres y mujeres.

Al hablar de brecha salarial de género, se deben considerar si los datos que presentan en los estudios son ajustados o no. Por una parte, tenemos los estudios de la brecha de género ajustada realizados por la consultora PwC (2019), para cuyo cálculo se tiene en cuenta el efecto de las diferencias socioeconómicas y laborales entre ambos sexos, lo que permite determinar la diferencia salarial ante un mismo puesto de trabajo. Por otra, tenemos las brechas no ajustadas,

que al no tener en cuenta este tipo de variables, no consiguen reflejar verdaderamente la brecha existente entre ambos sexos. Debido a la existencia de una amplia variedad de estudios y a que estos, no suelen especificar este tipo de cuestiones, se encuentran multitud de datos acerca de la brecha de género generalmente muy dispares entre sí. Esto hace que la población no sea consciente de la gravedad del problema o que se magnifique la cuestión, llevando a ideas preconcebidas y erróneas sobre la brecha de género salarial.

En este sentido, los datos proporcionados por Eurostat en 2016 (no ajustados) muestran que la diferencia salarial por hora en el caso de España se encuentra en un 14,9%, lo que nos sitúa algo por debajo de la media europea. En cambio, si tenemos en cuenta un modelo que haya descontado previamente diferentes factores (como las diferencias de edad, educación, actividad, etc.), la brecha salarial disminuye al 12,2% (PwC, 2019). Este tipo de estudios demuestran que las mayores diferencias se encuentran en los puestos de mayor responsabilidad, es decir, en los colectivos de trabajadores con los salarios más elevados y también en aquellos sectores con mayor presencia masculina. No obstante, estas diferencias se ven atenuadas cuanto mayor es el nivel educativo de los trabajadores de la empresa. Además, también se puede observar que el salario base es el que menos sufre en estas desigualdades, siendo más acentuadas en las denominadas “otras compensaciones” como las horas extraordinarias, pagos extraordinarios, antigüedad (PwC, 2019).

Unido a la discriminación salarial, también está comprobado que las mujeres tienen contratos de peor calidad, como son los contratos temporales y a tiempo parcial. Según un informe del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2018), ellas ocupan el 74,5% del total de los contratos a tiempo parcial de nuestro país (aunque solo representan el 24% del total de las mujeres). La temporalidad de su trabajo hace que perciban salarios más limitados, aunque la brecha salarial en el caso de los contratos temporales sea menor que la general, situándose en el 6,7%. Todo ello, se une a que en muchos sectores las mujeres tienden a ocupar puestos de menor cualificación agravando así las diferencias salariales existentes.

Junto a todo lo ya mencionado, no cabe duda sobre la existencia de sectores masculinizados, en los cuales es poco habitual la presencia femenina. Algunos sectores como el de la construcción, la electricidad, electrotecnología, mecánicos, maquinistas, protección, seguridad y ocupaciones militares cuentan con baja representación de mujeres, entre un 1% y un 7% (INE, 2016). En sectores técnicos de mayor cualificación (como podrían ser los técnicos TIC),

la representación sube hasta el 17%, pero sigue siendo mínima en comparación con otros ámbitos.

Este hecho está particularmente vinculado con la formación en nuestro país, al estar condicionada por el sexo de los estudiantes. Así, encontramos muchos casos de carreras o profesiones masculinizadas, como pueden ser aquellas de corte más técnico. En el caso de la informática, por ejemplo, donde la tasa de empleo al salir de la universidad es del 100%, solo un 10% de los estudiantes universitarios son mujeres (Durán, 2018).

Algunos expertos (Hola y Todaro, 1992), apuntan también que uno de los principales motivos por los que las mujeres no encuentran trabajo es porque no creen que lo vayan a encontrar. Esta falta de confianza provoca que ni siquiera lo intenten, por lo que nunca prosperan. A pesar del sesgo aparentemente machista de este argumento, el INE (2018) indica que entre las causas de inactividad de nuestro país se encuentra la de “cree que no lo va a encontrar” y que afecta a un 3,2% de las mujeres en esta situación y solo a un 1,8% de los hombres, tasas que parecen respaldar esta opinión.

Como último apunte sobre la situación de la mujer en el panorama laboral de nuestro país, cabe mencionar el efecto que tuvo la crisis económica iniciada al final de la primera década de este siglo sobre los puestos de trabajo femeninos, que, una vez más, se vieron más perjudicados que los de sus compañeros. El sindicato Comisiones Obreras advirtió en 2009 acerca de la grave discriminación que se estaba produciendo hacia la mujer debido a la crisis económica del momento, dado que ellas partían de una peor situación previa. En este sentido, se contaba con una mayor tasa de desempleo femenina y, además, dado que muchas de ellas tenían contratos a tiempo parcial, fueron las primeras afectadas y cobraron menos subsidios por ello (El País, 2012).

### **3.2 Los techos de cristal como dificultad encontrada por mujeres en el desarrollo de su carrera profesional**

Una vez estudiados los factores que impiden lograr la igualdad de oportunidades entre ambos sexos, se procede a estudiar el fenómeno del techo de cristal en el mercado laboral, que afecta a mujeres en múltiples puestos y en diversos sectores de actividad. El techo de cristal, según la autora Sara Berbel (2014), puede definirse como *“la metáfora que se utiliza para explicar*



*por qué, pese a reunir todas las condiciones exigidas y no observarse ningún obstáculo físico o evidente, las mujeres no alcanzan lugares de poder”.*

Diversos autores como Nuria Chinchilla (2004) afirman que este tipo de impedimentos u obstáculos se deben principalmente a la falta de meritocracia a la hora de acceder a los puestos directivos de las empresas y la primacía de los criterios subjetivos. Sin embargo, esta tesis no parece del todo correcta al seguir observándose (aunque en menor medida) este tipo de diferencias en el sector público, donde la gran mayoría de los puestos de trabajo gozan de un acceso por oposición, que normalmente se basan en baremos aparentemente objetivos. Estas discrepancias se producen generalmente porque, a pesar de que los procesos de acceso al sector institucional son más objetivos, en muchos casos el ascenso a los puestos de mayor responsabilidad en el ámbito público cuenta con una fase abierta a la decisión de una persona y esto perjudica a las mujeres en muchos de los casos (Berbel, 2014). Como observa la doctora Berbel, las mujeres suelen triunfar donde se requieren conocimientos y habilidades, y fracasar allí donde se impone la cooptación.

Además, dentro de los puestos de dirección también existen diferencias dependiendo del área funcional a la que se atiende. Según informes de la OIT, hay un mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos en áreas como recursos humanos, finanzas o mercadotecnia y ventas, áreas propias de apoyo al negocio, mientras que la representación femenina en puestos de gestión general o investigación y desarrollo de productos es mucho menor (Encuesta de empresas de la OIT, 2018). Se apunta que este tipo de diferencias se deben principalmente a la distinta formación de ambos sexos y la existencia de estereotipos sexistas en el proceso de promoción de las mujeres.

Actualmente, en España, el número de mujeres en puestos directivos se encuentra en el 30% (Grant Thornton, 2019), cifra muy positiva con respecto a los resultados obtenidos en los años anteriores, aunque debería seguir mejorando. En general, la situación en nuestro país mejora, contando el 87% de nuestras empresas con al menos una mujer en un puesto directivo. Sin embargo, solo un 16% de los puestos de alta dirección de las empresas del Ibex 35 los ocupan mujeres (CNMV, 2018).

Los expertos como Kim Schmidt (2019) afirman que la existencia de diversidad en las empresas es beneficioso para las mismas y que deben adoptar posiciones activas a favor del cambio para así lograr una igualdad efectiva y real. Para demostrar la correlación que existe entre

la buena marcha de las empresas y la diversidad en los altos cargos, se desarrolló por parte de Grant Thornton el *índice de sensibilidad de las empresas en materia de igualdad*, que evalúa el nivel de igualdad conseguido por una empresa a través de sus medidas. Gracias a este estudio (2018), se descubrió que únicamente un 1% de las 400 empresas españolas (todas ellas de gran entidad) tenía una implicación elevada en materia de igualdad, mientras un 64% de las mismas contaba con una escasa implicación. Además, se descubrió que todas aquellas empresas con alta implicación habían visto incrementados sus ingresos de forma notable en el ejercicio anterior y un 52,1% de las que tenían una implicación moderada habían crecido a un ritmo superior al 5%. Sin embargo, aquellas que no tenían implicación alguna en materia de género no habían crecido de forma significativa el último ejercicio. En otras palabras, este estudio logró demostrar que cuánto mayor sea la implicación de la empresa por promover la igualdad entre sus trabajadores, y con especial énfasis en sus directivos, mayor será su tasa de crecimiento y sus niveles de ingresos.

En cuanto a las barreras que impiden a las mujeres ascender a puestos de responsabilidad en las empresas de nuestro país, se encuentran 4 principales: la maternidad, la falta de conciliación, la masculinización de ciertos sectores empresariales y, el hecho de que los directivos son los propios dueños de las empresas. Como se puede observar, ninguna de estas causas está directamente relacionada con la falta de capacidad o de aptitud de las mujeres, sino que son factores exógenos los que determinan su representación.

Junto al fenómeno de los techos de cristal, existe otra figura denominada techos de cemento, acuñada por autores como Nuria Chinchilla y Steven Poelmans en sus estudios sobre el desarrollo de la mujer trabajadora (2005). En este caso, el estudio sugiere que lo que ocurre es que las mujeres no alcanzan estos puestos directivos por decisión propia, generalmente porque no desean renunciar a su vida familiar y deciden declinar ofertas que pueden hacerles dar un salto cualitativo en su carrera profesional. Lo que se demuestra en estos casos es que, mientras la mujer tiende a priorizar su vida familiar frente a la profesional, el hombre no lo hace así y por ello alcanza puestos de mayor responsabilidad a lo largo de su vida laboral. Una vez más, se puede ver cómo las diferencias existentes entre hombres y mujeres no se deben a falta de capacidades o méritos, sino a prioridades que están fuertemente relacionadas con la cultura y la educación recibida.

### 3.3 Mujeres emprendedoras

Dada la temática y el contexto de este trabajo junto con el alto número de personas que deciden emprender en nuestro país parece oportuno dedicar un apartado al papel de la mujer en el mundo del emprendimiento.

Como ya se ha explicado, las mujeres accedieron de lleno y fuera de la clandestinidad al mercado de trabajo hace apenas dos siglos y en el caso de las emprendedoras y empresarias, ocurre lo mismo. Los historiadores sostienen que la primera mujer emprendedora en España fue Francisca López que consiguió regentar la imprenta de su difunto esposo sin apoyo masculino alguno en el año 1497 (Instituto de la Mujer, 2017), pero no fue hasta 1981 cuando las mujeres pudieron trabajar por cuenta propia. Actualmente España cuenta con 1,02 millones de autónomas que representan el 33% del total de trabajadores por cuenta propia de nuestro país (INE, 2018) y de ellas, alrededor de 650.000 son emprendedoras (Informe GEM, 2015).

El perfil de la emprendedora española es una mujer de 25 a 34 años, con estudios universitarios superiores y que identifica una oportunidad en el mercado, es decir, emprende por oportunidad y no por necesidad. La brecha de género en este ámbito de la actividad se sitúa en el 10,2% (GEM, 2018), cifra no muy alejada de la brecha de género nacional (de empleados por cuenta ajena) registrada en el 10,75% (INE, 2018), por lo que, diferencias no son muy notables. Como ya ocurre en el empleo asalariado, parece que la prudencia o sensatez afecta al éxito de su negocio, ya que el miedo al fracaso frena a un 31,5% de los hombres a la hora de emprender, mientras que la cifra femenina se encuentra en un 34,2% (GEM, 2018).

En términos comparativos, estamos muy a la cabeza de Europa ya que en España rozamos la paridad entre sexos a la hora de emprender (por cada 10 hombres, 9 mujeres emprenden), mientras que la media europea se sitúa en 6 mujeres de cada 10 hombres (El Economista, 2019).

Como se ha podido comprobar, aunque siguen existiendo diferencias entre sexos parece que en el ámbito del emprendimiento la situación es más favorable para las mujeres, ya que se encuentran prácticamente con las mismas dificultades que un hombre en su situación.

#### **4 Representación de hombres y mujeres en puestos directivos: Estudio descriptivo**

Como ya se ha podido observar, en algunos casos o sectores ya existe igualdad en cuanto a la representación de hombres y mujeres, entendida como la presencia igualitaria de ambos. Sin embargo, lo que no se da en la mayoría de los casos es una paridad en el ejercicio del poder dentro de las organizaciones, sea cual sea su área o sector. Dada la finalidad y tema de este trabajo, la representación en este caso no se va a entender únicamente como desempeño de un cargo, sino que además se tendrá en cuenta el nivel de poder de la persona en cuestión, para así determinar cuál es el peso real de la mujer en el mundo profesional.

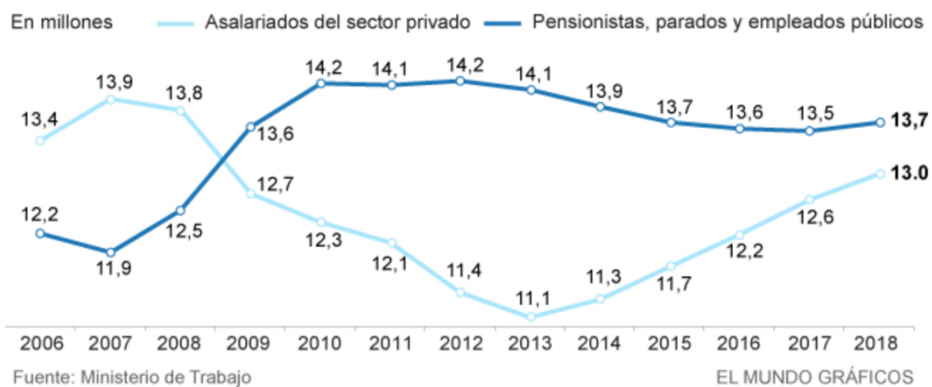
En primer lugar, se analizarán los datos de mujeres dentro del sector privado en puestos directivos (mandos intermedios de gestión de negocio) en el conjunto de todas las empresas de la economía española. Posteriormente, se hablará de las mujeres que ocupan puestos de alta dirección, presidencia y consejo de administración, con especial énfasis en dos de las empresas del índice IBEX 35 que destacan por su actividad a favor de la igualdad: Banco Santander y Red Eléctrica Española. Ambas son empresas de origen español y forman parte de dos sectores de actividad muy diferentes, la banca y el sector energético, respectivamente. Sin embargo, por parte del grupo Santander se han llevado a cabo varias iniciativas que demuestran su compromiso con la igualdad de género y, de hecho, es la única empresa del IBEX cuya presidenta ejecutiva es una mujer. Por su parte, REE es una de las mayores empresas energéticas de nuestro país y, a pesar de encontrarse en uno de los sectores más masculinizados del mercado, cuenta con un gran número de mujeres y muchas de ellas han logrado optar a puestos directivos. Por todo ello, parece oportuno realizar un estudio algo más en detalle de las medidas que han tomado estas dos empresas para combatir la discriminación en materia de género, especialmente en puestos de responsabilidad.

Seguidamente, se abordarán los datos que representan el sector público institucional español y para el estudio de la representatividad de las mujeres en esta área, se tendrá en cuenta principalmente la situación del Gobierno y de la Administración General del Estado y se hará una breve mención acerca de la situación en el ámbito del Poder Judicial. Se ha optado por elegir estas instituciones principalmente por su peso y relevancia dentro de la función pública, al conformar las más altas instancias de la misma. Además, en caso del Poder Judicial, se ha decidido centrar el estudio en el Consejo General del Poder Judicial y en el Tribunal Constitucional, al ser ambos órganos de control de la actividad judicial en nuestro país.

#### 4.1 Sector privado

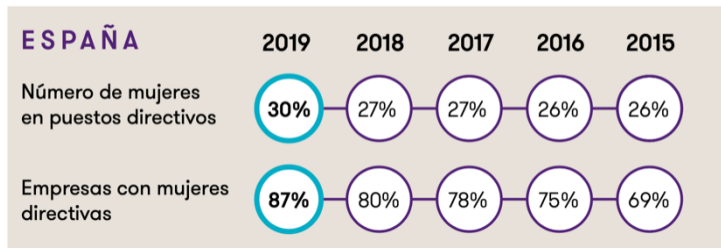
Antes de analizar la situación en el ámbito privado, debemos abordar el concepto de sector privado, que se trata de aquel compuesto por organizaciones o empresas de titularidad privada. En España actualmente existen 16,2 millones de asalariados, de los cuales 13 (80,6%) pertenecen al sector privado y de entre ellos, el 45,8% son mujeres (INE, 2018). Como se puede observar, cerca de la mitad de la población trabajadora son mujeres, pero ¿cuántas de ellas ocupan puestos de responsabilidad? Como ya anuncia María Dolores Dancausa, Consejera delegada de Bankinter, *“Las mujeres son la mitad del mercado laboral. Una empresa que renuncia al 50% del talento está cometiendo un error estratégico”*.

Ilustración 1:  
Número de asalariados del sector privado frente a los dependientes del Estado



Como desvela el informe *“Women in Business: hacia un avance real”* de Grant Thornton (2019), actualmente un 30% de los puestos directivos existentes en nuestro país están ocupados por mujeres. Este dato es muy positivo, al colocarnos cerca de los líderes en la materia en el ámbito europeo. Además, esto supone un gran avance con respecto a los años precedentes durante los que nos mantuvimos estancados en el 26-27%. Este gran avance, parece venir propiciado por las políticas de igualdad promulgadas durante los últimos años y, sobre todo, por la concienciación social que se está dando sobre la posición de la mujer y su valía para todo tipo de puestos y trabajos.

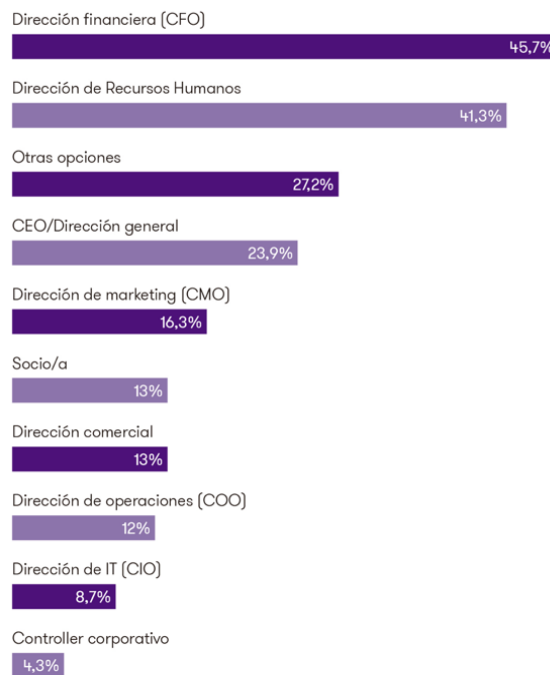
Ilustración 2:  
Evolución de la mujer en puestos directivos en España



Fuente: Grant Thornton (2019)

Dentro de los puestos de dirección, encontramos a su vez diferencias entre hombres y mujeres, ya que hay ciertas áreas lideradas por ellas y, otras donde la presencia es mayoritariamente masculina, como se puede ver a continuación:

Ilustración 3:  
Puestos directivos ocupados por mujeres en España



Fuente: Grant Thornton (2019)

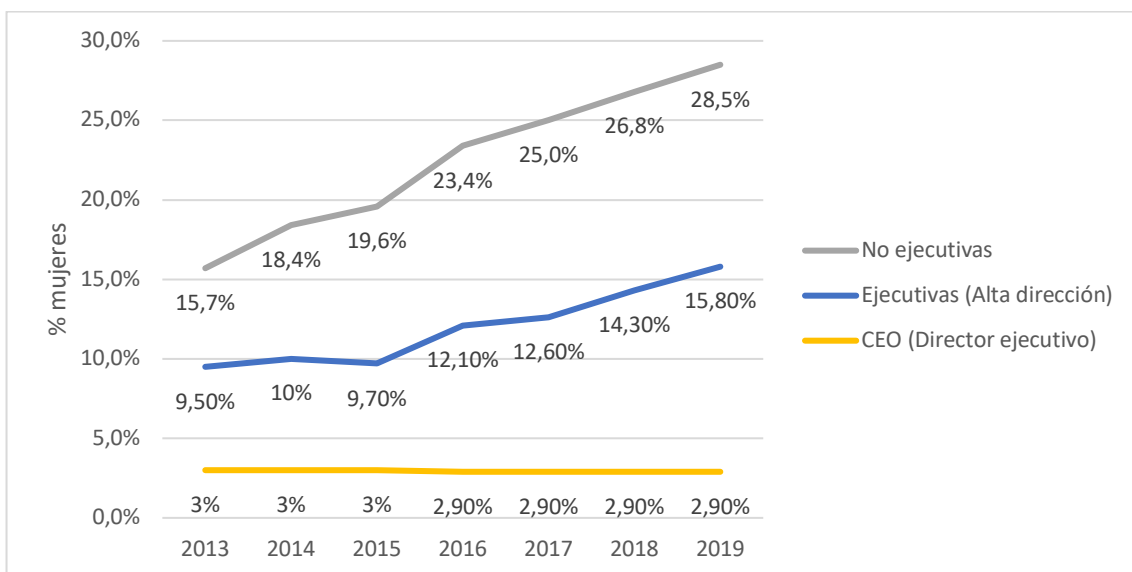
Como se puede observar, las funciones de finanzas y recursos humanos son las más populares entre las mujeres, mientras que la dirección de informática o *controllers* son las menos comunes. La distribución de la representación femenina en este tipo de puestos está fuertemente relacionada con la cuestión educativa que se abordaba anteriormente. Generalmente, las mujeres eligen carreras relacionadas con las ciencias sociales y humanas, mientras que los

hombres optan por profesiones de la rama STEM, por lo que sus elecciones se reflejan en el tipo de puestos de dirección que ocupan en su futuro. Además, como explica el informe de la OIT “las mujeres en la gestión empresarial” (2019), las mujeres suelen abundar como directivas en áreas dedicadas a la asistencia de dirección, mientras que los hombres se encuentran generalmente en áreas más estratégicas que les suele servir de trampolín para en un futuro optar a puestos de dirección general o cargos en el consejo de administración.

Estudios como “la mujer directiva en España” (PwC, 2012) demuestran que existen diferentes tipos de dirección según el sexo de la persona con autoridad, por lo que esta puede ser la causa de las diferencias entre géneros en las diferentes áreas empresariales. Así, se ha probado que los hombres tienen un mayor nivel de intuición (24% frente al 19% de las mujeres) o de asunción de riesgos (17% hombres vs. 12% mujeres) aunque menores habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo o empatía (17% hombres vs. 21% mujeres). Junto a estos datos, también se concluyó que la mayoría de las mujeres está de acuerdo en que cuando un equipo está liderado por una mujer, los miembros tienden a colaborar y trabajar en equipo, mientras que si un hombre está al mando suelen competir.

Con todo, las cifras de representación de mujeres en este tipo de puestos no alcanzan en ningún caso el 50%, por lo que como anuncia Isabel Perea (2019), socia de la compañía Grant Thornton, aún queda camino por recorrer.

Ilustración 4:  
Porcentaje de mujeres en puestos directivos (España)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos EIGE

Como se puede observar en la ilustración 4, existen graves diferencias entre los 3 rangos de dirección en los que se ha decidido dividir la carrera directiva en nuestro país. Por una parte, se encuentran los puestos no ejecutivos de los que venimos ya hablando, que se corresponden con las direcciones de áreas funcionales de la empresa, como puede ser dirección de finanzas, marketing... Por otro lado, están los puestos ejecutivos o de alta dirección, que se encuentran en un escalafón superior a los anteriores y lo componen los miembros del consejo y del comité ejecutivo de cada empresa. Por último, la figura del CEO (*Chief Executive Officer*), que ocupa el puesto más alto en la pirámide directiva de las empresas y se corresponde con la figura del director general de la misma.

Queda patente que, tanto la evolución como la representación de las mujeres en estas categorías directivas es muy diferente. En primer lugar, se encuentran las directivas no ejecutivas que han experimentado un aumento en su representación de casi 13 puntos durante los últimos 6 años. Como se viene diciendo, la incorporación de la mujer a la dirección de las empresas españolas se ha ido producido paulatinamente durante la última década dadas las políticas adoptadas tanto a nivel interno como europeo y esto ha hecho que consigan llegar a este tipo de puestos cuando antes era inimaginable. Además, las empresas se han dado cuenta de los beneficios que conlleva incorporar a mujeres en puestos de responsabilidad. Como concluyó la OIT, las empresas con una cultura inclusiva de género, entendida esta como una representación femenina de al menos un 30% en puestos de dirección, tienen un 9% más de probabilidad de mejorar su rendimiento comercial (OIT, 2019).

En el caso de las ejecutivas, la situación cambia drásticamente. Si bien en los niveles medios de dirección, las cifras y la evolución son positivas, en el caso de la alta dirección la representación femenina no parece operar del mismo modo. La ilustración 4 muestra cómo el número de mujeres ha crecido durante los últimos años, pero de forma muy lenta y llegando incluso a decrecer en algunos periodos. A pesar de que desde el año 2017 las cifras van creciendo de manera más acelerada, actualmente únicamente el 15% de los puestos directivos ejecutivos están ocupados por mujeres. Esta situación es un claro reflejo del fenómeno de los techos de cristal mencionados anteriormente: las mujeres, una vez llegan a puestos directivos intermedios, se estancan y no promocionan. En esta línea, estudios de la OIT demuestran que cuánto menor es el tamaño de la empresa, mayor es el número de mujeres directivas.



Por último, en lo referido a puestos de dirección general (CEO) las cifras no son tan positivas. El porcentaje de mujeres que ocupan este tipo de puestos ha descendido en los últimos 6 años y, además, la cifra refleja una patente desigualdad situándose en un 3%. Esta situación es consecuencia de la baja participación de las mujeres en el resto de los puestos directivos, ya que, si no alcanzan esos niveles, no pueden llegar nunca a la dirección general. Sin embargo, esto también ocurre a la inversa, ya que, como determina la OIT, *el hecho de que sea una mujer quien desempeñe el cargo de directora general en una empresa hace que aumente la probabilidad de que las mujeres ocupen funciones en puestos de nivel intermedio y superior en áreas estratégicas.*

Dada la repercusión de las empresas que componen el IBEX 35 en la economía española, parece oportuno realizar un estudio más pormenorizado sobre la situación de las mujeres en los puestos de dirección en estas empresas, con especial énfasis en los consejos de administración. Este índice bursátil, está compuesto por 35 entidades de diversos sectores, desde el de las telecomunicaciones al textil pasando por el energético y actualmente está liderado por el grupo Santander.

Tabla 2:  
*Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35*

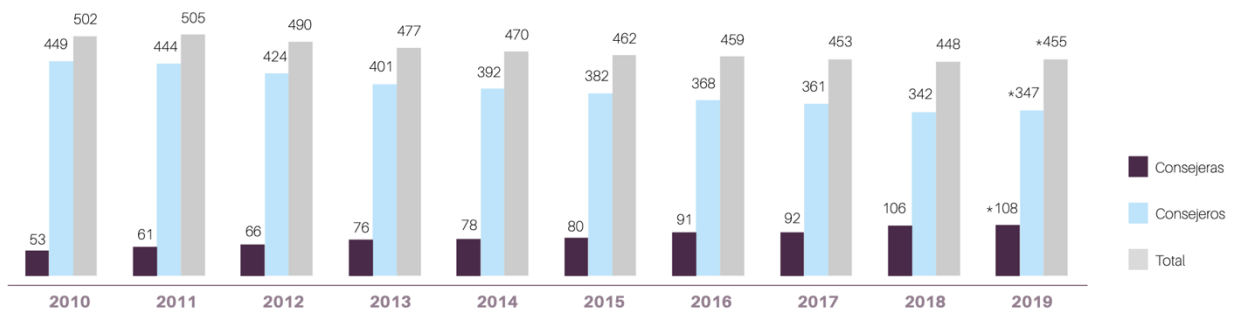
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Presidencia</b>	2,9%	6,1%	9,1%	8,8%	8,8%	8,8%	8,8%
<b>Consejería</b>	12,3%	14,8%	16,9%	18,7%	20,3%	22,0%	23,2%

*Fuente: INE (2018)*

En los últimos años tanto los países a nivel interno (por parte de la CNMV), como la propia Unión Europea, han impulsado legislación y recomendaciones favorables a la consecución de un nivel mínimo de mujeres dentro de los consejos de administración de las empresas, situado normalmente en torno al 30%. Llegado a ese nivel de representación, se ha observado que se permite que una minoría ejerza su influencia y se asegure de que se escuchen sus voces (OIT,2019).

Ilustración 5:

Evolución de los Consejos de Administración de las empresas integrantes del IBEX 35



Fuente: IESE (2019)

Actualmente el IBEX 35 cuenta con un total de 108 consejeras que representan un 23,74% del total y esta cifra ha supuesto un aumento del 1,89% respecto al año anterior (IESE, 2019). A pesar de que esta pequeña subida pueda parecer esperanzadora, se debe apuntar que de los 7 nuevos consejeros que han entrado a formar parte de los consejos del IBEX, solo 2 eran mujeres, mientras 5 (nótese que representan más del doble), eran hombres. Además, la tasa de mujeres consejeras lleva relativamente estancada durante dos años consecutivos como puede verse en la ilustración 5, lo cual parece indicar que las políticas o medidas adoptadas no están siendo efectivas.

En la siguiente tabla, se puede observar la representación relativa de las mujeres en las empresas que componen el IBEX 35, con fecha 2018:

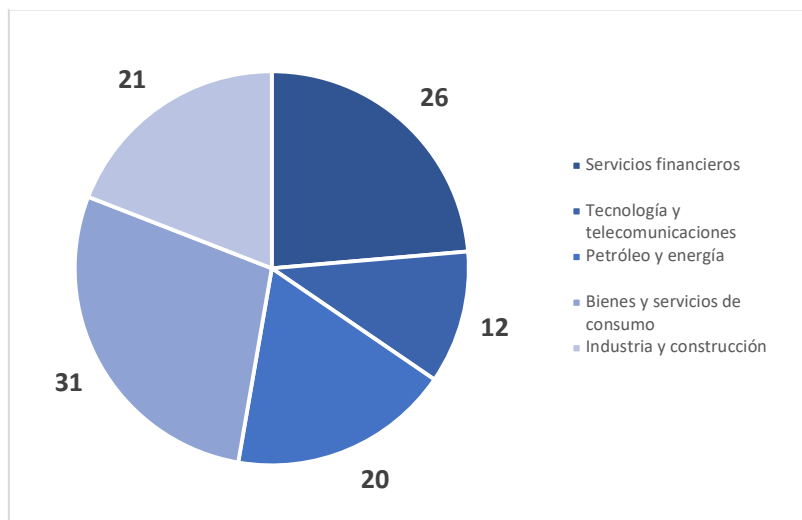
Empresa	Número total de consejeros	Número de hombres en el consejo	Número de mujeres en el consejo
Acciona S.A.	11	8	3
ACERINOX S.A.	15	12	3
ACS S.A.	18	15	3
AENA S.A.	15	12	3
Amadeus IT group S.A.	11	9	2
BBVA S.A.	15	11	4
Banco de Sabadell S.A.	15	12	3
Banco Santander S.A.	15	10	5
Bankia S.A.	12	10	2
Bankinter S.A.	10	7	3
Caixabank S.A.	18	13	5
Cellnex Telecom S.A.	12	8	4
CIE Automotive S.A.	13	11	2
Enagas S.A.	13	10	3
Ence energía y celulosa S.A.	14	12	2
Endesa S.A.	11	9	2
Ferrovial S.A.	12	10	2
FCC S.A.	15	11	4
Grifols S.A.	13	9	4
Iberdrola S.A.	14	9	5
Indra S.A.	13	10	3
INDITEX S.A.	9	6	3
Inmobiliaria colonial SOCIMI S.A.	11	10	1
IAG Iberia S.A.	12	8	4
Mapfre S.A.	14	10	4
Mediaset España S.A.	13	9	4
Melia Hotels S.A.	11	9	2
Merlin Properties S.A.	12	8	4
Naturgy S.A.	12	11	1
Red Eléctrica de España S.A.	12	7	5
REPSOL S.A.	15	12	3
Siemens Gamesa S.A.	13	7	6
Técnicas Reunidas S.A.	14	13	1
Telefónica	17	14	3
Viscofan S.A.	10	8	2
Total	<b>460</b>	<b>350</b>	<b>110</b>

Fuente: INE (2018)

Como se puede observar, la representación femenina en estos puestos es relativamente pequeña, rozando el 24%, lejos de la meta del 30% propuesta por diferentes organismos<sup>3</sup>.

Al realizar un análisis a nivel sectorial también se encuentran diferencias entre géneros. Así, el único sector que alcanza una representación de mujeres mayor al 30% es el de bienes y servicios de consumo, seguido del de servicios financieros en el cual las mujeres representan un 26% de los consejos de administración. Por otra parte, en otros dos sectores, industria y construcción y petróleo y energía, los porcentajes se ven reducidos al 21% y 20%, respectivamente. Por último, el sector de la tecnología y de las telecomunicaciones es el más rezagado, al contar únicamente con un 12% de representación femenina en sus consejos. Como queda patente, los sectores más tecnológicos son los más copados por los hombres y donde menor representación de mujeres encontramos.

Ilustración 6:  
Mujeres consejeras IBEX 35 por sectores



Fuente: Elaboración propia

Como es sabido, dentro de los consejeros encontramos dos tipologías: consejeros dominicales e independientes. Los primeros, están vinculados con la empresa mediante la posesión de acciones de la misma, mientras que los segundos son completamente ajenos y externos a ella. En esta materia, también encontramos diferencias en cuanto al número de mujeres en cada uno de los dos grupos. Las consejeras independientes son más abundantes en

<sup>3</sup> Tanto la CNMV como la OIT.

las empresas del IBEX 35, suponiendo un 75,93% de todas las mujeres en los consejos, mientras que encontramos únicamente 19 consejeras dominicales, que suponen el 17,59%.

Por último, no se puede obviar la figura del consejero ejecutivo, que mantiene una relación contractual con la sociedad en la que ejerce funciones directivas y/o ejecutivas. En este caso, actualmente el IBEX 35 cuenta con 5 consejeras ejecutivas en total, a pesar de haber mejorado la cifra con respecto a años anteriores, sigue siendo demasiado baja teniendo en cuenta que existen un total de 107 consejeros ejecutivos en el conjunto de las empresas mencionadas. Además, el IBEX solo cuenta con una mujer presidiendo un Consejo: Ana Patricia Botín en el caso del Banco Santander.

En conclusión, a pesar de que todas las empresas que componen el IBEX 35 cuenten con al menos una mujer en su Consejo, esta cifra deja mucho que desear y desde luego no parece una buena señal de cara al cumplimiento del objetivo propuesto por la CNMV de llegar al 30% de representación femenina para este año. No obstante, todavía hay esperanza y es que todas las empresas que componen este grupo cuentan con planes de incentivos para mujeres y planes de acción para hacer despegar la carrera profesional de la mujer hacia puestos de verdadera responsabilidad dentro de sus organizaciones.

#### 4.1.1 Santander

El Banco Santander es un banco comercial de origen español, fundado en 1857 por Emilio Botín. En la actualidad es el banco con mayor cotización de España y con mayor número de activos, además del banco más fuerte en nuestro país el año 2019 (Expansión, 2019), aunque opera también en mercados extranjeros. Según su propia página web, operan con 196.419 empleados, sus posiciones de liderazgo están ocupadas en un 22% por mujeres y cuentan con una representación femenina del 40% en su consejo.

El Banco Santander ha destacado en muchas ocasiones por su compromiso con la sociedad, siendo una de las entidades que mayor número de becas otorga para estudiantes y emprendedores. En materia de igualdad, en los últimos años ha adoptado una posición activa en la lucha contra la discriminación hacia la mujer y ha lanzado varias medidas para su consecución. Dentro de estas propuestas, la presidenta ejecutiva del banco, Ana Patricia Botín, aseguró que alcanzarían la equidad salarial para el próximo año 2025 y que para el año que viene contarán con al menos un 30% de mujeres en sus altos cargos directivos (ABC, 2019). Aunque el logro de

estos objetivos todavía es incierto, parece que el Banco va por el buen camino, al haber sido galardonado con la mayor puntuación en el índice de Igualdad de Género de Bloomberg en el año 2020.

El grupo Santander se encuentra entre las empresas del IBEX con mayor número de mujeres en su consejo, con un total de 5 y es la segunda empresa más paritaria del índice, con un 35,7% de representación femenina (IESE, 2019). La característica más notable de esta empresa en materia de género es la presencia de una mujer en la presidencia del consejo que es además la única consejera ejecutiva de la sociedad.

#### 4.1.2 Red Eléctrica de España (REE)

Red Eléctrica Española es una compañía privada del sector energético español nacida en 1985 para la gestión y transporte energético. Su plantilla está compuesta por 1.799 trabajadores, de los cuales un 24% son mujeres, cifra que lleva estancada los últimos 8 años al haber variado únicamente 2 puntos durante este periodo. A pesar de tener una baja tasa de mujeres en plantilla, un 28,8% de los puestos directivos de la compañía están ocupados por una mujer, cerca de la recomendación de la CNMV del 30%. Actualmente es considerada la empresa más paritaria del IBEX 35 al contar con 5 mujeres en su consejo (que suponen una representación femenina del 41,67% dentro del mismo), lejos del 3,09 de media (IESE, 2019). Además, el pasado 21 de febrero el Gobierno propuso a una mujer, Beatriz Corredor, como próxima Presidenta no ejecutiva de la compañía.

Junto con estos datos positivos, debe mencionarse también la oportunidad que brinda esta empresa a mujeres dedicadas a profesiones técnicas, que, como decíamos previamente, son las menos comunes entre en género femenino. Así, el dato de que cerca del 30% de los directivos de REE sean mujeres cobra mayor importancia, al ser en su mayoría mujeres con estudios de la rama STEM y dedicadas a este tipo de profesiones. Esta empresa supone un referente, ya no solo para las empresas de este sector, sino para el IBEX 35 en general y como Eva Pagán, directora general de Transporte de Red Eléctrica de España anunció en una entrevista: *“el objetivo es alcanzar la paridad de manera permanente en 2030. Un horizonte para que lo realmente raro sean las reuniones sólo con corbatas y los departamentos con una sola mujer”*.

## 4.2 Sector público

El sector público se contrapone al sector privado al ser empresas que están constituidas por capital público o son titularidad del Estado. Actualmente, cerca de 3 millones de personas trabajan en este sector y un 56,6% son mujeres (INE, 2019). Sin embargo, a pesar de estar compuesto primordialmente por mujeres, su representación en puestos de dirección dentro del sector público no refleja esta paridad de género. Dada la amplia variedad de entidades y organismos que componen el Sector Público Estatal, se procede a analizar una serie de casos ilustrativos que permitirán llegar a conclusiones acerca de la situación actual en este sector.

### 4.2.1 Gobierno y Administración General del Estado

El objetivo principal de este apartado será constatar si existe una diferencia en la representación de las mujeres dentro del Gobierno y la Administración General del Estado<sup>4</sup> a pesar de existir criterios objetivos a la hora de su determinación, ya que ambas figuras están inspiradas en los principios de legalidad, neutralidad, eficacia, eficiencia y calidad.

En el caso del Gobierno de España, actualmente la situación es muy positiva ya que el poder ejecutivo de la Presidencia cuenta con 11 mujeres ocupando puestos directivos en su gabinete. Así, encontramos 3 vicepresidentas (María del Carmen Calvo, Nadia Calviño y Teresa Ribera), frente a un único vicepresidente (Pablo Iglesias). Y por otra parte otras 8 ministras que se sitúan al frente de ministerios como el de Industria, Comercio y Turismo, Defensa o Asuntos Exteriores, entre otros. Estos datos nos colocan a la cabeza de Europa, siendo el Gobierno con mayor presencia femenina y con mayor paridad. Dado que el INE no dispone de datos actualizados, después de haber abordado la situación en la que nos encontramos, se procede a trabajar con los datos disponibles más recientes, del año 2018.

Tabla 3:  
*Mujeres altos cargos en la Administración Pública*

	% Mujeres
<b>Total</b>	41,2
<b>Presidencia de Gobierno, Vicepresidencia/s y Ministerios</b>	61,1
<b>Secretarías de Estado</b>	43,5
<b>Subsecretarías y Secretarías Generales</b>	39,7
<b>Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas</b>	39,0

*Fuente: INE (2018)*

<sup>4</sup> (AGE de aquí en adelante)

Así, se puede comprobar que las mujeres únicamente gozan de superioridad en cuanto a la representación en el caso de la categoría de Presidencia, Vicepresidencia y Ministerios, a pesar de que el presidente del Gobierno en nuestro país es todavía un hombre. A pesar de ello, dado que son los puestos de mayor responsabilidad dentro de la jerarquía del poder público según la Ley 3/2015 de 30 de marzo, reguladora del ejercicio de alto cargo de la AGE, los datos son muy favorables. Sin embargo, la situación no siempre ha sido así y es que las mujeres siempre han ocupado una posición secundaria en los puestos de responsabilidad política de nuestro país. La presencia de mujeres en el Gobierno siempre ha estado muy marcada por el partido político que ostentaba el poder en cada momento. De esta forma, se observa una mayor representación femenina en las legislaturas presididas por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), mientras que el Partido Popular daba más importancia a los varones (Instituto de la Mujer, 2018). Por otra parte, en España nunca ha ostentado una mujer la figura de presidenta del Gobierno y ni siquiera hemos tenido candidatas femeninas en las elecciones generales.

Tabla 4:  
*Histórico de mujeres en el Gobierno de España*

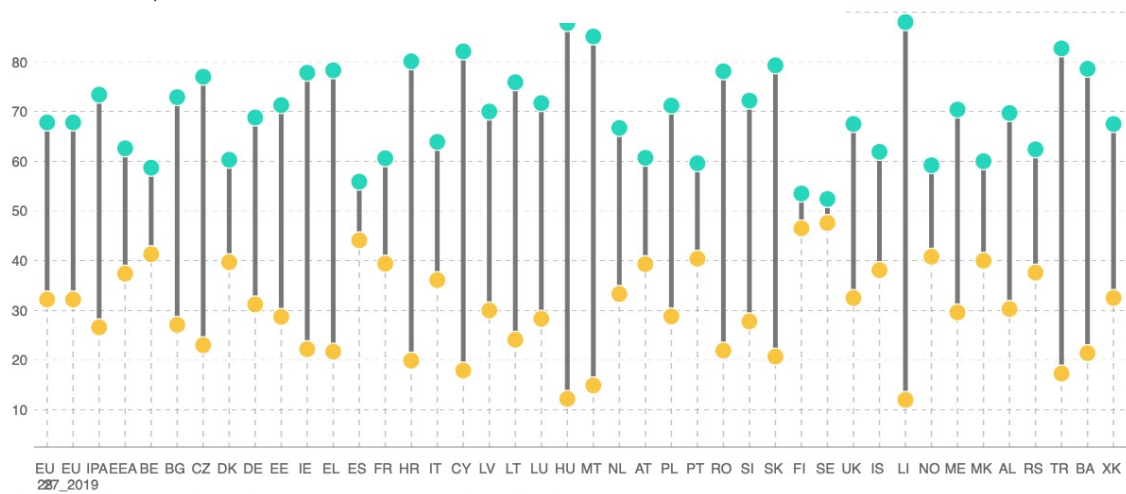
	Partido en el Gobierno: PSOE	Partido en el Gobierno: PP	XI Legislatura: PP	X Legislatura: PP	IX Legislatura: PSOE	VIII Legislatura: PSOE	VII Legislatura: PP
% Mujeres	61,11%	30,36%	26,79%	31,43%	47,50%	45,88%	22,06%
Ambos sexos	18	13	13	14	17	17	16
Mujeres	11	4	4	4	8	8	4
Hombres	7	9	10	10	9	9	13

*Fuente: Instituto de la Mujer*

En el caso de los miembros de nuestro Parlamento las cifras también son positivas, y es que se encuentra compuesto en un 44,1% por mujeres, situándonos una vez más entre los países más igualitarios de la Unión Europea como se puede observar en la ilustración 10. Además, la representación femenina no se ciñe únicamente a los parlamentarios, sino que la Presidenta del Congreso de los Diputados en la actualidad también es una mujer, Mertixell Batet.



Ilustración 7:  
Miembros de parlamentos nacionales UE



Fuente: EIGE. Leyenda: Verde – Hombres / Amarillo – Mujeres

Todo este progreso que hemos experimentado en nuestro país en los últimos años se ha conseguido gracias al esfuerzo de muchas personas para luchar contra la desigualdad entre hombres y mujeres y también, por ciertas acciones que se han llevado a cabo desde el plano normativo. Para regular la materia y dar soluciones, encontramos el II Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y sus organismos públicos, que pasará a examinarse en el siguiente punto.

#### 4.2.2 Caso del Poder Judicial

Según el Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) en el año 2019 España contaba con 5.419 jueces y magistrados en activo de los cuales un 53,9% eran mujeres. Como se puede comprobar, existe una mayoría femenina en la carrera judicial, lo cual parece concordar con la distribución de las carreras universitarias por género en nuestro país, recordemos que las carreras de la rama de ciencias sociales y jurídicas son las más comunes entre ellas. Además, la situación parece mantenerse así, puesto que un 67,2% de los ingresados por el turno libre a la carrera judicial el pasado año fueron mujeres (CGPJ, 2019).

Tabla 5:  
Jueces y magistrados en España en 2019

Rango de edad	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70	71 o más	Total	Edad media	Antigüedad media
<b>Mujer</b>	67	637	1.102	913	201	3	2.923	48,0	17,1
<b>%</b>	60,9%	67,1%	64,7%	49,0%	26,9%	6,5%	53,9%		
<b>Varón</b>	43	313	602	949	546	43	2.496	53,2	21,7
<b>%</b>	39,1%	32,9%	35,3%	51,0%	73,1%	93,5%	46,1%		
<b>Total</b>	110	950	1.704	1.862	747	46	5.420	50,6	19,4

Fuente: CGPJ

Resulta interesante estudiar además la progresión que ha sufrido la representación de la mujer en esta profesión. Como se puede observar en la ilustración 11, actualmente el número de jueces y magistrados varones a partir de 61 años es sumamente superior al de mujeres, dado que su fecha de incorporación a la profesión jurídica coincide con la de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo (entorno al año 1975). No obstante, a partir de ese momento la cantidad de mujeres en la carrera judicial se multiplica y supera actualmente a la tasa de hombres en todos los tramos de edad. Por esta misma causa, tanto la edad como la antigüedad media de los jueces en nuestro país es algo mayor en el caso de los hombres.

Como ya se estudió en el caso de las mujeres profesionales en el ámbito privado, una vez más es la mujer la que se encarga del cuidado de los hijos en el caso de la carrera judicial, como podemos intuir en base a los siguientes datos (tabla 6). Se puede observar que cerca de la totalidad de los magistrados que se encuentra en excedencia voluntaria por cuidado de hijo son mujeres. Esta situación es sorprendente e indica que las políticas de igualdad en la función pública no están siendo verdaderamente efectivas, puesto que el cuidado de un hijo no debería suponer un impedimento en la carrera de ningún profesional.

Tabla 6:  
Jueces y magistrados en excedencia voluntaria por cuidado de hijos

Rango de edad	20 - 30	31 - 40	41 - 50	Total
<b>Mujer</b>	1	13	7	21
<b>Varón</b>	0	2	0	2
<b>Total</b>	1	15	7	23

Fuente: CGPJ

En cuanto al reparto de las mujeres dentro de la carrera judicial, la tasa femenina es bastante homogénea entre los distintos órganos que encontramos en nuestro país, siendo el más común el Juzgado de Violencia sobre la Mujer con una representación del 71,6%. Al otro lado del espectro, encontramos el órgano superior en todos los órdenes jurisdiccionales: el Tribunal Supremo, donde la mujer solo representa el 18,8% del total de sus miembros.

De cara a estudiar la representatividad de las mujeres en puestos de responsabilidad en la carrera judicial, dada la amplia variedad de órganos jurisdiccionales existentes en nuestro ordenamiento jurídico, el estudio se va a centrar en los Tribunales Superiores de Justicia (TSJ). En este sentido, las mujeres representan un 37,4% del total de los jueces que conforman los TSJ en nuestro país. Sin embargo, al atender a los presidentes de salas de estos tribunales, la representación femenina sufre un descenso de aproximadamente 14 puntos, como puede verse a continuación. Resulta alarmante el hecho de que la mayor parte de la profesión judicial está copada por mujeres y sin embargo ellas no ocupan los puestos de presidencia de los órganos en los que desempeñan su función. Esto puede deberse a la edad media de las personas que ocupan los rangos de presidencia, que se sitúa cerca de los 63 años en el caso de los varones, al no llevar la mujer el tiempo suficiente en la carrera judicial como para haber llegado a estos puestos. Si esto fuera así, en los próximos años se debe esperar un cambio en esta situación.

Tabla 7:  
*Presidentes de salas de TSJ*

Salas	Mujer	Varón	Total	% Mujeres
Civil y Penal	1	16	17	5,9%
Contencioso administrativo	5	16	21	23,8%
Social	8	13	21	38,1%
<b>Total</b>	14	45	59	23,7%

*Fuente: CGPJ*

En este sentido, se han pronunciado algunos expertos en la materia, como Gloria Poyatos, presidenta de la asociación de Juezas de España que, aclara en una entrevista con el País (2019) que el en CGPJ “prevalece una tendencia a designar hombres, latiendo un prejuicio de inferioridad intelectual hacia las mujeres, a las que les cuesta el doble llevar a la cúpula”. Además, la jueza también lo achaca a lo expuesto en la tabla 6, la dedicación exclusivamente femenina al cuidado de hijos y la familia.

- *El caso del Tribunal Supremo*

Teniendo en cuenta la indudable relevancia del Alto Tribunal y la baja representación femenina con la que cuenta, parece oportuno hacer un análisis más en profundidad de su situación. El Tribunal Supremo está compuesto por un total de 80 miembros, de los cuales 15 son mujeres mientras que 65 son hombres y entre los presidentes de cada una de las salas que lo componen no hay ninguna mujer. Esto quiere decir que más de un 90% de los componentes de la máxima instancia jurisdiccional en nuestro país son varones, teniendo en cuenta que la amplia mayoría de los jueces y magistrados en nuestro país son de género femenino.

Además, se encuentran algunas particularidades en cuanto a la forma de ingreso de los jueces a este órgano, ya que, mientras 13 hombres entraron por ser considerados juristas de reconocida competencia (con 15-20 años de ejercicio), solo 1 mujer accedió por esta vía, como puede verse a continuación.

Tabla 8:  
*Forma de ingreso Tribunal Supremo*

Forma de ingreso	Número	Mujer	Varón
Juristas de reconocida competencia (6 años)	1	1	-
Juristas de reconocida competencia (10 años)	1	1	-
Juristas de reconocida competencia (15-20 años)	14	1	13
Disposición transitoria 17 de la LOPJ	2	1	1
Turno jurídico militar	4	-	4
Turno libre	58	11	47
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>15</b>	<b>65</b>

Fuente: CGPJ

En cuanto a su sala de gobierno, solo encontramos una mujer entre 12 hombres y cabe destacar que forma parte de los miembros electos y no de los natos. La principal diferencia entre estos dos grupos es que los primeros son nombramientos elegidos a través de un sistema de "mérito y capacidad" en el que los veinte vocales del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), elegidos todos ellos por las Cortes Generales, tienen la última palabra. En cambio, los miembros electos, son elegidos democráticamente entre los jueces que componen cada cámara.

En la actualidad, la única mujer en la sala de gobierno del Alto Tribunal es la magistrada Susana Polo y sorprendentemente es la tercera mujer en la Historia que accede a esta Sala. Además, durante el año 2019, de las 10 plazas que se renovaron en las múltiples salas del Tribunal Supremo ninguna la ocupó una mujer, a pesar de que había 28 candidatas y 7 de ellas llegaron a la última fase del proceso.

Como se puede comprobar, las mujeres están infrarrepresentadas en general en las más altas instancias de nuestro sistema judicial y la situación se agrava cuando se examina la composición de las salas de gobierno de nuestros tribunales. En esta materia nos encontramos a la cola de Europa ya que, en la mayoría de los juzgados de las más altas instancias de los países de la Unión, la tasa femenina supera el 30% y en países como Bulgaria o Rumanía, la cifra supera el 70%. Parece relevante apuntar, además, que las mayores diferencias se producen en los cargos de elección discrecional por parte de órganos constituidos por decisiones políticas, lo que parece producirse debido a la influencia que pueden tener los hombres en el mundo de la política. Esto no solo es preocupante por la injusticia que supone, sino por la falta de transparencia e independencia que denota por parte de nuestros tribunales, que puede hacer tambalearse la seguridad jurídica proclamada por el artículo 9 de nuestra Constitución.

- *El caso del Consejo General del Poder Judicial*

En el Consejo General del Poder Judicial la composición y la vía de ingreso son muy distintas. En este caso, parte de los miembros (denominados vocales) son elegidos por el Congreso de los Diputados y otra parte por el Senado, siendo todos los candidatos juristas de reconocida competencia, jueces y magistrados. Como puede intuirse, a pesar de ser parte de un órgano jurisdiccional, su composición lo convierte en un órgano con fines eminentemente políticos.

El CGPJ tiene competencias sobre materias como nombramientos, ascensos y traslados de jueces, inspección del funcionamiento de los tribunales, además de una función disciplinaria frente a los miembros que componen la carrera judicial. Todo ello con la finalidad de *“garantizar la independencia de los jueces en el ejercicio de la función judicial frente a todos”* y, según su propia misión, mediante la atribución de este tipo de funciones *“se evita que otro poder del Estado, particularmente el Poder Ejecutivo, pueda influir directa o indirectamente sobre la*

*independencia judicial*". Esto último, dada la forma de elección mencionada anteriormente, debe ponerse en duda.

Como se puede comprobar, el Consejo General del Poder Judicial cobra una gran importancia en nuestro sistema jurídico, al actual como "*juez de jueces*" en alguna medida. Este órgano está compuesto por 20 vocales y en la actualidad 8 de ellos son mujeres, mientras que los 12 miembros restantes son hombres, entre ellos, el presidente de la cámara. Sin embargo, hasta hace no muchos años (2008) la tasa de mujeres no superaba el 10%, por lo que el progreso hacia la igualdad puede considerarse una tarea reciente de este órgano. Aunque todavía no pueda decirse que se ha conseguido la igualdad absoluta en este órgano, la tendencia es muy positiva al representar las mujeres un 40% del mismo. Por lo tanto, podemos concluir que, aunque se esté produciendo de manera lenta, las mujeres están llegando a las más altas instancias de los órganos que conforman el sistema jurisdiccional de nuestro país.

### **4.3 Estudio de políticas de igualdad implantadas y su efectividad**

A continuación, de manera breve se expondrán algunas de las diferentes políticas o medidas que se han tomado en los diversos sectores para combatir la desigualdad de género y el posible impacto que hayan tenido sobre la situación que encontramos actualmente en el panorama laboral.

#### **4.3.1 Legislación estatal**

En primer lugar, encontramos la denominada Ley de Igualdad<sup>5</sup>, promulgada en el año 2007 con el fin de "*hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria*", como establece el primer apartado de su articulado.

---

<sup>5</sup> (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres).

Para conseguir su propósito, esta ley cuenta con algunas medidas para prevenir y sancionar los casos de acoso sexual y discriminación por embarazo. Además, habilita el establecimiento de medidas positivas para incentivar los comportamientos que favorezcan a las mujeres con el objetivo de fomentar la igualdad, como podrían ser las cuotas. Por otra parte, la ley dedica varios de sus artículos a la concienciación sobre igualdad por parte del sistema educativo, junto con medidas que garanticen la igualdad de oportunidades educativas entre hombres y mujeres, a todos los niveles de la educación obligatoria. La primera de estas ideas supone un gran avance en nuestra sociedad, ya que la mejor forma de prevenir y evitar la discriminación es sin duda la educación y la formación desde niños, como ha afirmado la UNESCO en múltiples ocasiones.

Sin embargo, como bien relata el preámbulo del Decreto Ley 6/2019 de 1 de marzo<sup>6</sup> *“las medidas de naturaleza fundamentalmente promocional o de fomento obtuvieron resultados discretos, cuando no insignificantes, lo que contraviene la propia finalidad de la citada ley orgánica”*, por lo que recientemente se promulgó este nuevo decreto ley con medidas más específicas, tendentes a suplir las posibles lagunas o ineficiencias que pudiera tener la ley orgánica de Igualdad precedente y otros cuerpos legales. A modo meramente ejemplificativo, se pueden citar medidas como la igualdad de remuneración por razón de sexo o la corresponsabilidad en el cuidado del lactante, entre otras.

En el ámbito de las Administraciones Públicas, como ya se ha mencionado, existen planes específicos en esta materia como es el II Plan para la Igualdad entre hombres y mujeres en la Administración General del Estado y en sus Organismos públicos. Este plan, publicado en 2015, realiza un análisis de la situación en la que se encontraban los distintos organismos públicos en ese momento y propone diferentes medidas para paliar las diferencias que se encontraron entre hombres y mujeres. Entre ellas, encontramos una vez más proyectos de educación y concienciación en materia de igualdad dentro de la administración, además de medidas de apoyo a embarazadas para el acceso al empleo público o fomento de la investigación en materia de género. Actualmente, el Gobierno se encuentra trabajando en una tercera versión de este plan, que contará con mejoras en el ámbito de los permisos de maternidad y paternidad entre otras

---

<sup>6</sup> Decreto Ley 6/2019 de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y ocupación.

medidas, como ya anunció en secretario de Estado de Función Pública en pasado año (El Economista, 2019).

#### 4.3.2 Planes empresariales por la igualdad

En el caso de las empresas privadas también encontramos diversas iniciativas cuya finalidad es evitar la discriminación por razón de género. En primer lugar, encontramos la plataforma *Closing Gap*, impulsada por la farmacéutica Merck. Su principal objetivo es analizar la brecha de género existente en diferentes sectores y ámbitos para así visibilizar la posición de desigualdad que sufre la mujer e incentivar a que las autoridades y las empresas tomen cartas en el asunto. Así, entidades como Mapfre, Vodafone, PwC, el grupo BMW o L’Oreal se han unido a esta iniciativa para que la desigualdad de género se convierta en una cosa del pasado. Su fin principal es hacer ver que la mujer no solo sufre discriminación en el ámbito laboral sino en muchos otros aspectos de su vida diaria, por ello, cuentan con informes sobre la brecha en el turismo, en la movilidad, en la salud e incluso en el ocio.

Ésta parece una buena medida para dar visibilidad a la situación de la mujer en el mundo actual y para impulsar a los agentes económicos para cambiar la situación. El objetivo de la plataforma, como aclara Marieta Jiménez, presidenta y directora ejecutiva de Merck España (2018), *“el objetivo del clúster es generar este conocimiento e impulsar buenas prácticas que ayuden a construir un futuro igualitario”*.

Por otro lado, se encuentra la iniciativa creada por el Banco Santander denominada Generación 81, cuya finalidad es *“dar visibilidad a modelos de referencia femeninos, romper estereotipos de género, aportar formación financiera y promover la carrera profesional y el emprendimiento”*. El nombre de este lanzamiento coincide con el año a partir del cual las mujeres podían abrirse una cuenta corriente libremente en España. Además de ser una plataforma para dar visibilidad y concienciación, cuenta con unos productos financieros asociados, algunos de ellos con especial mención a las mujeres. De esta forma, se pueden contratar seguros exclusivos para mujeres o contratar los servicios de Santander Equality, que se trata de un fondo de inversión que trabaja con empresas que velan por la igualdad en sus políticas internas (Expansión, 2019). Esta medida promovida por el Banco Santander no es más que una de las acciones que ha llevado a cabo en los últimos años en la lucha contra la igualdad, como ya se explicó previamente.



Por último, a modo ejemplificativo, cabe mencionar la iniciativa llevada a cabo por el Banco Central Europeo para la inclusión y apoyo del género femenino. Así, esta gran entidad ha puesto en marcha un plan que ha sorprendido gratamente, dada su efectividad y sencillez. Según explica el propio Banco, unos años atrás descubrió que las mujeres se enfrentaban a grandes dificultades a la hora de llegar a mandos directivos internos y que, en muchos casos, sus salarios eran menores, por diversas razones. Para combatir estas situaciones, el Banco decidió crear campañas de concienciación que consiguieran cambiar la mentalidad de todas las instancias de poder dentro del mismo. Así, junto con programas de mentores y un mayor posicionamiento en puestos de selección de mujeres, lograron reducir notablemente la brecha existente entre ambos géneros. En esta línea, la persona que actualmente preside el Banco es una mujer, la francesa Christina Lagarde.

## 5 Discusión y conclusiones

Una vez examinada la situación actual en nuestro país, se puede decir que los datos e informes parecen concluir que la situación en España progresa de forma satisfactoria hacia la igualdad en la representación de género tanto a nivel general como en los puestos de toma de decisiones, aunque todavía queda un largo camino por recorrer. En este sentido, el Instituto Europeo para la Igualdad de Género, otorgó a España una calificación de 70,1 en su índice de igualdad el pasado año 2019. Este índice tiene en cuenta factores como el poder en la toma de decisiones, la participación en la fuerza laboral, la dedicación de las mujeres a las tareas del hogar, su salud y su acceso a recursos, entre otros muchos. Este dato es muy favorable, ya que durante los últimos 15 años hemos incrementado esta puntuación en 7,9 puntos. En términos comparativos, España se encuentra por encima de la media europea (67,4) y muy cerca de las principales economías de la zona Euro, aunque lejos todavía de países como Suecia, donde la igualdad es prácticamente una realidad (83,6).

No obstante, hay que apuntar que la brecha de género sigue siendo actualmente una tarea pendiente en ciertos ámbitos de nuestra sociedad y es necesaria una actuación conjunta, tanto por parte de las empresas, como de las Administraciones Públicas, para paliarlo. Para combatir esta desigualdad, parece imprescindible darle notoriedad y concienciar a la población, para que se pueda comprender lo que supone este fenómeno para las mujeres a nivel mundial. Así, mediante campañas de educación y formación en materia de género, se fomentarían conductas igualitarias en todas las instancias y se evitarían los prejuicios que únicamente restan importancia al problema. Como hemos podido comprobar, hay empresas que ya han tomado cartas en el asunto y han lanzado iniciativas tendentes a la visibilización del problema (estudios, informes...), además de medidas para ayudar a las mujeres a conseguir la igualdad que merecen.

Por parte de las Administraciones y poderes públicos, sería conveniente la adopción de un mayor número de programas que brindaran oportunidades a mujeres, tanto dentro como fuera del sector público. Para ello, como se ha mencionado, algunos países han optado por políticas de imposición de cuotas transitorias en las posiciones de mayor responsabilidad de las empresas para dar oportunidades a las mujeres a llegar a esos puestos. Es obvio que no son medidas permanentes y que no deben instaurarse en todos los sectores, pero no hay duda de que serían de gran ayuda para que las mujeres pudieran demostrar su gran potencial y talento en ámbitos tradicionalmente reservados a los hombres.

Una de las principales conclusiones obtenidas de los estudios mencionados, es el hecho de que está probado que las mujeres contribuyen positivamente a la gobernanza empresarial y que traen múltiples beneficios a las empresas, más allá de los posibles beneficios económicos que perciba la empresa en cuestión (Grant Thornton, 2019). Además, ha quedado patente que, cuántas más mujeres ocupen estos puestos, más mujeres directoras habrá en el futuro. Como mencionó Sarah Harmon (CEO de LinkedIn España y Portugal) en el foro Forbes Summit Women en 2018, hay diversos estudios que señalan que la presencia de una sola mujer en un órgano de responsabilidad incrementa la entrada de mujeres en puestos directivos en un 40%. Por lo tanto, la incorporación de las mujeres a puestos directivos debería ser actualmente una necesidad de cada empresa, en vez de una asignatura pendiente.

En cuanto a las diferencias observadas entre los dos sectores examinados, se puede concluir que efectivamente existen algunas discrepancias en cuanto a la representación en general, estando las mujeres mejor representadas en el sector público actualmente. En el ámbito privado, no solo hay menos mujeres, sino que además ocupan menor proporción de los puestos directivos. En cambio, en el sector público el número de mujeres es mayor que el de hombres y su representación en puestos de responsabilidad sobrepasa el 30%, tasa recomendada por la OIT. Dicho esto, no se debe generalizar y concluir que en el sector público la situación es completamente igualitaria, ya que, en algunos supuestos como ocurre con el sistema judicial, las mujeres no gozan de tal representación en las más altas instancias.

Se ha podido comprobar que en la actualidad los techos de cristal son una realidad y que las mujeres se ven forzadas a frenar su trayectoria profesional con mayor facilidad que los hombres debido a motivos arbitrarios o injustos, y, en muchos casos, no pueden hacer nada para remediarlo. Sin duda, en cuanto a las dificultades que encuentran las mujeres en su ascenso al poder durante su vida profesional, se encuentra un claro vencedor: la maternidad. A pesar de ser un hecho relativamente normal en la vida de cualquier mujer, supone un freno de gran entidad y un verdadero obstáculo para su desarrollo profesional.

Esto en cambio no ocurre en el caso de los hombres, donde la paternidad raras veces supone un problema para su vida laboral. Dado que la mujer hace ya muchos años que dejó de dedicarse a su familia y hogar para convertirse en una profesional, las labores que le eran propias deben hoy en día ser conjuntas entre hombres y mujeres y en ningún caso deben suponer un perjuicio para su carrera profesional. Por lo tanto, el cuidado de los hijos debe ser responsabilidad de ambos parientes desde la más temprana edad y debería además afectarles en la misma

medida. En cualquier caso, ya que en la actualidad esto no ocurre, las autoridades deberían fomentar a nivel normativo políticas que equipararan las situaciones de maternidad y paternidad, o que al menos mitigasen las diferencias que existen entre ambas instituciones. Por ello, parece que la mejor solución para eliminar estas diferencias de género en el desempeño de puestos directivos sería la adopción de un mayor número de políticas públicas y de conciliación, que lograsen eliminar esas potenciales desventajas que puede sufrir una mujer por el hecho de serlo.

Por todo lo expuesto, se puede concluir que, en efecto, actualmente se encuentran diferencias en la vida laboral de hombres y mujeres en cuanto a su representación relativa en puestos de dirección. Para solventar este problema al que se enfrenta nuestra sociedad, parece que la mejor manera sería llevar a cabo acciones tendentes a garantizar la igualdad efectiva de hombres y mujeres, tanto por parte de las Administraciones Públicas, con políticas de conciliación más igualitarias, como por parte de las empresas privadas, con equiparación de oportunidades e igualdad salarial.

## 6 Referencias bibliográficas

- ABC. (2019, 10 marzo). Las mujeres solo ocupan dos de cada diez puestos clave en empresas del Ibex. Recuperado 3 febrero, 2020, de [https://www.abc.es/familia/mujeres/abci-mujeres-solo-ocupan-cada-diez-puestos-clave-empresas-ibex-201901100235\\_noticia.html](https://www.abc.es/familia/mujeres/abci-mujeres-solo-ocupan-cada-diez-puestos-clave-empresas-ibex-201901100235_noticia.html)
- ACNUR - Comité español. (2018, marzo). Conoce la historia de los derechos de la mujer en España. Recuperado 3 febrero, 2020, de [https://eacnur.org/blog/historia-derechos-de-la-mujer-en-espana-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst/](https://eacnur.org/blog/historia-derechos-de-la-mujer-en-espana-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/)
- Administración del Gobierno de España. (s.f.). Administración General del Estado. Recuperado 15 febrero, 2020, de [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Administracion\\_Gral\\_Estado.html#.Xkue0C1DnBJ](https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Administracion_Gral_Estado.html#.Xkue0C1DnBJ)
- Asociación RED GEM España. (2019). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - INFORME GEM ESPAÑA 2018 - 2019. Recuperado 11 febrero, 2020, de <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf>
- ATREVIA. (2019, enero). Estudio sobre la presencia de la mujer en los órganos de dirección de las empresas del IBEX 35. Recuperado 12 marzo, 2020, de [https://ejecon.org/descargas/Informe\\_ATREVIA-EJECON.pdf](https://ejecon.org/descargas/Informe_ATREVIA-EJECON.pdf)
- Banco Santander. (2019). [Santander: Sobre nosotros]. Recuperado 12 febrero, 2020, de <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/principales-datos>
- Banco Santander. (2020, 21 enero). Banco Santander lidera el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg 2020 [Comunicado de prensa]. Recuperado 12 febrero, 2020, de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/banco-santander-lidera-el-indice-de-igualdad-de-genero-de-bloomberg-2020>
- Banco Santander. (s.f.). Generación 81. Recuperado 20 febrero, 2020, de <https://www.bancosantander.es/es/particulares/generacion-81>
- Barreira, D. (2018, 19 noviembre). 85 años del voto femenino en España: el triunfo de Clara Campoamor que acabó con ella. Recuperado 12 marzo, 2020, de [https://www.elespanol.com/cultura/historia/20181119/voto-femenino-espana-triunfo-clara-campoamor-acabo/354464821\\_0.html](https://www.elespanol.com/cultura/historia/20181119/voto-femenino-espana-triunfo-clara-campoamor-acabo/354464821_0.html)
- Bartolomé, L. (2019a, 8 marzo). La brecha de género entre emprendedores continúa estrechándose. Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9748147/03/19/La-brecha-de-genero-entre-emprendedores-continua-estrechandose.html>

- Berbel, S. (2014). Directivas y empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal. Editorial UOC.
- BME. (2019). [Composición IBEX 35 2019]. Recuperado 12 febrero, 2020, de [http://www.bolsamadrid.es/docs/SBolsas/InformesSB/FS-lbex35\\_ESP.pdf](http://www.bolsamadrid.es/docs/SBolsas/InformesSB/FS-lbex35_ESP.pdf)
- Bolsa de Madrid. (2019). Listado de Empresas por Sectores. Recuperado 14 febrero, 2020, de <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/EmpresasPorSectores.aspx?sector=06>
- Cantalapiedra, M. (2016, 14 marzo). LOS TRES TIPOS DE CONSEJEROS EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. Recuperado 12 febrero, 2020, de <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/los-tres-tipos-de-consejeros-en-los-consejos-de-administracion>
- Capel, R. M. (s.f.). Mujer, trabajo y sindicalismo en la España de comienzos del siglo XX. Recuperado 3 febrero, 2020, de [http://portal.ugt.org/Mujer/Escuela\\_Mujeres/Resumen%20Intervencion%20ROSA%20CAPEL.pdf](http://portal.ugt.org/Mujer/Escuela_Mujeres/Resumen%20Intervencion%20ROSA%20CAPEL.pdf)
- Chinchilla, N., & León, C. (2004). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://insight.iese.edu/doc.aspx?id=00435&ar=6&idioma=1>
- ClosingGap. (s.f.). Objetivos - ClosingGap. Recuperado 19 febrero, 2020, de <https://closinggap.com/objetivos/>
- CNMV. (2018). PRESENCIA DE MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y EN LA ALTA DIRECCIÓN. Recuperado 12 febrero, 2020, de [http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Consejerasydirectivas\\_2018.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Consejerasydirectivas_2018.pdf)
- Congreso de los Diputados. (s.f.). El Presidente del Congreso de los Diputados. Recuperado 18 febrero, 2020, de <http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Transparencia/InfInstit/Prte>
- Consejo General del Poder Judicial. (2013). Miembros anteriores del CGPJ. Recuperado 19 febrero, 2020, de <http://www.poderjudicial.es/cgpi/es/Poder-Judicial/Consejo-General-del-Poder-Judicial/Informacion-Institucional/Composicion/relacionados/Miembros-anteriores-del-CGPJ>
- Consejo General del Poder Judicial. (2015, 6 marzo). Las mujeres representan ya el 62,5% de los miembros de la Carrera Judicial de menos de 51 años. Recuperado 19 febrero, 2020, de <http://www.poderjudicial.es/cgpi/es/Poder-Judicial/En-Portada/Las-mujeres-representan-ya-el-62-5--de-los-miembros-de-la-Carrera-Judicial-de-menos-de-51-anos>

- Consejo General del Poder Judicial. (2019, 1 enero). INFORME SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA CARRERA JUDICIAL. Recuperado 19 febrero, 2020, de <http://www.poderjudicial.es/cgpi/es/Temas/Estadistica-Judicial/Estadistica-por-temas/Estructura-judicial-y-recursos-humanos--en-la-administracion-de-justicia/Numero-y-caracteristicas-de-jueces-y-magistrados-de-carrera/>
- Consejo General del Poder Judicial. (2019b, 3 abril). Las mujeres ya son mayoría en la Carrera Judicial en quince de las diecisiete Comunidades Autónomas. Recuperado 19 febrero, 2020, de <http://www.poderjudicial.es/cgpi/es/Poder-Judicial/En-Portada/Las-mujeres-ya-son-mayoria-en-la-Carrera-Judicial-en-quince-de-las-diecisiete-Comunidades-Autonomas>
- Consejo General del Poder Judicial. (2019c). Composición del Consejo General del Poder Judicial. Recuperado 19 febrero, 2020, de <http://www.poderjudicial.es/cgpi/es/Poder-Judicial/Consejo-General-del-Poder-Judicial/Informacion-Institucional/Composicion/>
- Consejo General del Poder Judicial. (s.f.). Información general. Recuperado 18 febrero, 2020, de <http://www.poderjudicial.es/cgpi/es/Servicios/Acceso-a-la-categoria-de-Magistrado-a/Informacion-general/>
- Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, pp. 29313 a 29424.
- Deloitte. (2017). Women in the boardroom: A global perspective – 5th edition. Recuperado 22 febrero, 2020, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/mujeres-consejos-administracion.html>
- Doncel, L. (2019, 17 abril). Cómo lograr que las mujeres asciendan tan rápido como los hombres, según la receta del BCE. Recuperado 20 febrero, 2020, de [https://elpais.com/economia/2019/04/15/actualidad/1555354776\\_131553.html](https://elpais.com/economia/2019/04/15/actualidad/1555354776_131553.html)
- Durán, C. (2018, 8 diciembre). La brecha salarial empieza en la educación. Recuperado 9 febrero, 2020, de [https://www.eldiario.es/planigualdad/Andalucia-brecha-salarial-educacion-mujer-igualdad\\_6\\_837526244.html](https://www.eldiario.es/planigualdad/Andalucia-brecha-salarial-educacion-mujer-igualdad_6_837526244.html)
- EFE. (2019b, 8 marzo). La brecha salarial ajustada se redujo casi un tercio en 12 años, según CEOE. Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.lavanguardia.com/vida/20190308/46914389628/la-brecha-salarial-ajustada-se-redujo-casi-un-tercio-en-12-anos-segun-ceoe.html>
- EFE. (2019c, 8 julio). Santander pretende que en 2021 al menos el 40% de su consejo de administración sean mujeres. Recuperado 12 febrero, 2020, de [https://www.abc.es/economia/abci-santander-pretende-2021-menos-40-por-ciento-consejo-administracion-sean-mujeres-201907081705\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-santander-pretende-2021-menos-40-por-ciento-consejo-administracion-sean-mujeres-201907081705_noticia.html)

- EIGE. (2019). Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives. Recuperado 20 febrero, 2020, de [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm/line/year:2003-B2,2004-B2,2005-B2,2006-B2,2007-B2,2008-B2,2009-B2,2010-B2,2011-B2,2012-B1,2012-B2,2013-B1,2013-B2,2014-B1,2014-B2,2015-B1,2015-B2,2016-B1,2016-B2,2017-B1,2017-B2,2018-B1,2018-B2,2019-B1,2019-B2/geo:FR/EGROUP:COMP/sex:W/UNIT:PC/POSITION:MEMB\\_BRD/NACE:TOT](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/line/year:2003-B2,2004-B2,2005-B2,2006-B2,2007-B2,2008-B2,2009-B2,2010-B2,2011-B2,2012-B1,2012-B2,2013-B1,2013-B2,2014-B1,2014-B2,2015-B1,2015-B2,2016-B1,2016-B2,2017-B1,2017-B2,2018-B1,2018-B2,2019-B1,2019-B2/geo:FR/EGROUP:COMP/sex:W/UNIT:PC/POSITION:MEMB_BRD/NACE:TOT)
- EIGE. (s.f.). National parliaments: presidents and members. Recuperado 18 febrero, 2020, de [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_pol\\_parl\\_wmid\\_natparl/bar](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_pol_parl_wmid_natparl/bar)
- El Economista. (2017, 8 marzo). ¿En qué sectores las mujeres cobran menos? Cae el mito de que los hombres ganan más por mayor responsabilidad. Recuperado 12 marzo, 2020, de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8208005/03/17/En-que-sectores-las-mujeres-cobran-menos-Desmontando-el-mito-que-los-hombre-cobran-mas-por-tener-mas-responsabilidad.html>
- El Economista. (2019, 12 febrero). El número de mujeres emprendedoras en España se acerca al de los hombres. Recuperado 12 marzo, 2020, de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9695589/02/19/El-numero-de-mujeres-emprendedoras-en-Espana-se-acerca-al-de-los-hombres.html>
- El Mundo. (2019, 7 marzo). España tiene un 30% de mujeres directivas. Recuperado 3 febrero, 2020, de [https://www.abc.es/sociedad/abci-espana-tiene-30-por-ciento-mujeres-directivas-201903071310\\_noticia.html](https://www.abc.es/sociedad/abci-espana-tiene-30-por-ciento-mujeres-directivas-201903071310_noticia.html)
- El País. (2018, 12 julio). El Gobierno obligará a que los consejos de administración sean paritarios a partir de 2023. Recuperado 24 febrero, 2020, de [https://elpais.com/economia/2018/07/12/actualidad/1531416436\\_923350.html](https://elpais.com/economia/2018/07/12/actualidad/1531416436_923350.html)
- España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 23 de marzo, núm. 71
- España. Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial. Boletín Oficial del Estado, 1 de julio de 1985, núm. 157.
- España. Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Boletín Oficial del Estado, 7 de marzo de 2019, núm. 57.



- España. Resolución de 26 de noviembre de 2015, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 20 de noviembre de 2015, por el que se aprueba el II Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos. Boletín Oficial del Estado, 10 de diciembre de 2015, núm. 295.
- Europa Press. (2020, febrero 21). La exministra Beatriz Corredor, nueva presidenta del Red Eléctrica en sustitución de Jordi Sevilla. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200221/473680847127/exministra-beatriz-corredor-presidenta-red-electrica.html>
- European Commission. (2019). THE 2019 EU JUSTICE SCOREBOARD. Recuperado 19 febrero, 2020, de [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice\\_scoreboard\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice_scoreboard_2019_en.pdf)
- European Institute for Gender Equality. (2019). Gender Equality Index Spain. Recuperado 14 febrero, 2020, de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/ES>
- Expansión. (2009, 26 marzo). La crisis afecta más a la mujer por la desigualdad previa. Recuperado 9 febrero, 2020, de <https://www.expansion.com/2009/03/26/mujer-empresa/1238066446.html>
- Fundación BBVA. (2005). Estadísticas históricas de España. Recuperado 3 febrero, 2020, de [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE\\_2006\\_estadisticas\\_historicas.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2006_estadisticas_historicas.pdf)
- Fundación Francisco Largo Caballero - UGT. (s.f.). Mujer y trabajo en España 1875—2015. Recuperado 3 febrero, 2020, de [https://fflc.ugt.org/sites/fflc.ugt.org/files/node\\_gallery/Galer-a%20UGT/expo%20mujer%20y%20trabajo%20folleto%20web.pdf](https://fflc.ugt.org/sites/fflc.ugt.org/files/node_gallery/Galer-a%20UGT/expo%20mujer%20y%20trabajo%20folleto%20web.pdf)
- Gálvez, J. J. (2019, 9 enero). Las juezas son mayoría, pero solo suponen el 21% de los nuevos altos cargos del Poder Judicial. Recuperado 19 febrero, 2020, de [https://elpais.com/politica/2019/01/08/actualidad/1546974988\\_875266.html](https://elpais.com/politica/2019/01/08/actualidad/1546974988_875266.html)
- Gobierno de España. (s.f.). Condición de alto cargo. Recuperado 18 febrero, 2020, de [https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/PublicidadActiva/AltosCargos/condicionAC.html](https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/PublicidadActiva/AltosCargos/condicionAC.html)
- Grant Thornton. (2019). Women in Business: hacia un avance real. Recuperado 9 febrero, 2020, de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>
- Herrera, E. (2019, 30 noviembre). Las mujeres avanzan en la cúpula de tribunales que se eligen por votación y el Poder Judicial opta por más hombres. Recuperado 19 febrero, 2020, de [https://www.eldiario.es/politica/Mujeres-salas-gobierno-tribunales\\_0\\_968353843.html](https://www.eldiario.es/politica/Mujeres-salas-gobierno-tribunales_0_968353843.html)

- IESE, & ATREVIA. (2019). Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. Recuperado 12 febrero, 2020, de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0508.pdf>
- INE. (2018). España en cifras. Recuperado 3 febrero, 2020, de [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2018/28/](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/28/)
- INE. (2018). Personas inactivas según razones de la inactividad. España. Recuperado 12 marzo, 2020, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=11204>
- INE. (2018b). Asalariados por tipo de sector (público o privado), sexo y comunidad autónoma. Recuperado 16 marzo, 2020, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4960#!tabs-tabla>
- INE. (2018b). Trabajadores por cuenta propia. Recuperado 12 marzo, 2020, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=5134#!tabs-tabla>
- INE. (2018c). Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 por periodo. Recuperado 12 febrero, 2020, de [https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres\\_hombres/tablas\\_1/10/&file=p04002.px](https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=p04002.px)
- INE. (2019). Tasas de actividad, paro y empleo por provincia y sexo. Recuperado 12 marzo, 2020, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3996#!tabs-tabla>
- INE. (2020, 28 enero). Encuesta de Población Activa (EPA) Cuarto trimestre de 2019. Recuperado 7 marzo, 2020, de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0419.pdf>
- INE. (2020d). Tasa de empleo y brecha de género según grupos de edad y periodo [Conjunto de datos]. Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1087>
- INE. (s.f.-b). Personas inactivas según razones de la inactividad. España, UE-27 y UE-28 [Conjunto de datos]. Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=11204>
- INE. (s.f.-c). Población de 16 o más años de edad por sexo y relación con la actividad económica en el trimestre actual según relación con la actividad económica en el trimestre anterior [Conjunto de datos]. Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=8105>
- Instituto de la Mujer. (2018). Mujeres en Cifras - Poder y Toma de Decisiones - Poder Ejecutivo. Recuperado 16 febrero, 2020, de <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEjecutivo.htm>
- La Moncloa. (2020, 12 enero). Pedro Sánchez presenta a los 22 miembros del primer Gobierno de coalición de la democracia española. Recuperado 15 febrero, 2020, de <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2020/120120presenta-gobierno.aspx>

- La Vanguardia. (2019, 2 julio). Christine Lagarde, primera mujer en presidir el Banco Central Europeo. Recuperado 20 febrero, 2020, de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20190702/463249374572/christine-lagarde-primera-mujer-presidir-banco-central-europeo.html>
- Ley 8/1980, de 10 de mayo del Estatuto de los Trabajadores. Madrid. Recuperado el 3 de febrero de 2020.
- López, C. (2018, 4 octubre). La cuota obligatoria funciona. Recuperado 22 febrero, 2020, de <https://www.lavanguardia.com/vida/20181004/452164784170/paridad-consejos-administracion-empresas-igualdad-mujer.html>
- Magallón, E. (2019, 7 enero). El empleo autónomo femenino crece por encima del masculino. Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190107/453971570553/autonomos-empleo-espana-mujeres-cifras.html>
- Marbán González, V. (2014, octubre). La mujer en el trabajo durante el franquismo. Recuperado 3 febrero, 2020, de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/5874/MARBANGONZALEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín Rodrigo, M.J. (2018). Influencia de los estereotipos de género en la elección de estudios universitarios. Recuperado el 28 de enero de 2020.
- Martín, M. (2019, 9 marzo). Mujeres ingenieras que rompen barreras para alcanzar puestos de dirección. Recuperado 14 febrero, 2020, de [https://www.eldiario.es/economia/mujeres-referentes-carreras-tecnicas-ingenieras\\_0\\_874563522.html](https://www.eldiario.es/economia/mujeres-referentes-carreras-tecnicas-ingenieras_0_874563522.html)
- Martínez Rus, A. (2014, 24 abril). Mujeres y Guerra Civil: Un balance historiográfico [PDF]. Recuperado 29 enero, 2020, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjwI-ymxannAhWJyIUKHRiQDxAQFiAlegQICBAB&url=http%3A%2F%2Frevistas.usal.es%2Findex.php%2F0213-2087%2Farticle%2Fdownload%2F12538%2F12859&usg=AOvVaw3NmLpaBUT-0l06t5vHo2HM>
- Martínez, M. (2019, 22 febrero). Santander lanza 'Generación 81' para reorientar su estrategia de marca. Recuperado 20 febrero, 2020, de <https://www.expansion.com/empresas/2019/02/21/5c6e5171ca474127498b4592.html>

- Martínez, M., & Galera, C. (2019, 22 junio). Los cinco grandes bancos ya copan el 70% del mercado con menos competencia. Recuperado 12 febrero, 2020, de <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/06/22/5d0cd7ede5fdea16328b4599.html>
- Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2018). Datos y cifras del sistema universitario español. Recuperado 3 febrero, 2020, de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:2af709c9-9532-414e-9bad-c390d32998d4/datos-y-cifras-sue-2018-19.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, & Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (2017). Mujeres emprendedoras entre los siglos xvi y xix. Recuperado 9 febrero, 2020, de <http://www.inmujer.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1704.pdf>
- Ministerio de Igualdad. (s.f.). Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Recuperado 3 febrero, 2020, de <http://www.inmujer.gob.es/elInstituto/historia/home.htm>
- Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social. (2018). LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO DE TRABAJO 2018. Recuperado 4 febrero, 2020, de [http://www.mitramiss.gob.es/es/sec\\_bep/estudios/ficheros-estudios/0002A2C2.PDF](http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_bep/estudios/ficheros-estudios/0002A2C2.PDF)
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2018). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2018. Recuperado 12 marzo, 2020, de [http://www.mitramiss.gob.es/es/sec\\_bep/estudios/ficheros-estudios/0002A2C2.PDF](http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_bep/estudios/ficheros-estudios/0002A2C2.PDF)
- MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL. (2019). MUJERES EN EL MERCADO DE TRABAJO, MUJERES PENSIONISTAS Y MUJERES MIGRANTES EN EL SIGLO XXI. Recuperado 3 febrero, 2020, de [http://www.mitramiss.gob.es/es/destacados/HOME/documentos/Informe\\_mujeres\\_febrero\\_2019.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/es/destacados/HOME/documentos/Informe_mujeres_febrero_2019.pdf)
- Mohorte (2018, 13 diciembre). Los países más igualitarios en el trabajo no son los nórdicos: España, México y Bosnia, a la cabeza. Recuperado 12 febrero, 2020, de <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/paises-igualitarios-trabajo-no-nordicos-espana-mexico-bosnia-a-cabeza>
- Nogueira, C. (2012, 7 marzo). La crisis se ceba con las mujeres. Recuperado 9 febrero, 2020, de [https://elpais.com/sociedad/2012/03/06/vidayartes/1331064083\\_564938.html](https://elpais.com/sociedad/2012/03/06/vidayartes/1331064083_564938.html)
- Observatorio de Igualdad y Empleo. (2018, 13 noviembre). ESTADÍSTICAS: EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA. Recuperado 11 febrero, 2020, de <http://www.observatorioigualdadyempleo.es/estadisticas-emprendimiento-en-espana/>

- Olías, L. (2019, 22 mayo). La igualdad de género en la dirección de las empresas aumenta sus beneficios y productividad. Recuperado 11 febrero, 2020, de [https://www.eldiario.es/economia/politicas-igualdad-empresas-beneficios-productividad\\_0\\_901860100.html](https://www.eldiario.es/economia/politicas-igualdad-empresas-beneficios-productividad_0_901860100.html)
- ONU Mujeres. (2019, junio). Hechos y cifras: liderazgo y participación política. Recuperado 12 marzo, 2020, de <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures#notes>
- Organización de las Naciones Unidas. (2019, 12 marzo). De 193 países, sólo 10 están gobernados por mujeres. Recuperado 22 enero, 2020, de <https://news.un.org/es/story/2019/03/1452691>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Recuperado 22 enero, 2020, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019, mayo). Argumentos para un cambio. Recuperado 12 marzo, 2020, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf)
- Page, D. (2019, 9 marzo). Las ingenieras de élite que controlan la red eléctrica en España. Recuperado 14 febrero, 2020, de <https://www.elindependiente.com/economia/2019/03/09/las-ingenieras-elite-controlan-la-red-electrica-espana/>
- Pastor, N. (2019, 16 diciembre). Cuando emprender es poder: la brecha del emprendimiento femenino se acorta. Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20191216/472201403588/mujeres-emprendedoras-brecha-salarial-feminismo-brl.html>
- PwC. (2012b). La mujer directiva en España. Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>
- PwC. (2019). Análisis de la brecha salarial de género en España. Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/analisis-brecha-salarial-genero-espana-ceos-pwc.pdf>
- Real Academia Española. (s.f.). Representación. Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://dle.rae.es/representación>
- Red Eléctrica España. (2018). Principales indicadores: Mujeres en puestos directivos (%). Recuperado 14 febrero, 2020, de <https://www.ree.es/es/conocenos/principales-indicadores/mujeres-en-puestos-directivos>

- Red Eléctrica España. (s.f.). Red Eléctrica en 2 minutos. Recuperado 14 febrero, 2020, de <https://www.ree.es/es/conocenos/ree-en-2-minutos>
- Reina Paniagua, R. (2011). La mujer en la alta dirección | Compromiso Empresarial. [online] Compromiso Empresarial. Available at: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2011/02/la-mujer-en-la-alta-direccion/> [Accessed 11 Feb. 2020].
- Rodríguez-Pina, G. (2017, 9 marzo). Los sectores en los que el machismo perpetúa las desigualdades de género. Recuperado 9 febrero, 2020, de [https://elpais.com/politica/2017/03/07/actualidad/1488885205\\_258965.html](https://elpais.com/politica/2017/03/07/actualidad/1488885205_258965.html)
- Sánchez - Silva, C. (2016b, 18 enero). Las cuotas obligatorias es lo que da el poder a las mujeres en las empresas. Recuperado 22 febrero, 2020, de [https://elpais.com/economia/2016/01/17/actualidad/1453061612\\_426474.html](https://elpais.com/economia/2016/01/17/actualidad/1453061612_426474.html)
- Sánchez - Silvia, C. (2018, 8 septiembre). Nueve grandes empresas se alían para vigilar la brecha de género. Recuperado 19 febrero, 2020, de [https://elpais.com/economia/2018/09/07/actualidad/1536336205\\_572176.html](https://elpais.com/economia/2018/09/07/actualidad/1536336205_572176.html)
- Sekulits, C. (2019, 12 febrero). España, el país europeo con más porcentaje de emprendedoras. Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://www.expansion.com/pymes/2019/02/12/5c62b88ae2704ec86e8b4624.html>
- SERVIMEDIA. (2019, 28 enero). El gobierno trabaja en el iii plan de igualdad efectiva entre hombres y mujeres para los funcionarios. Recuperado 19 febrero, 2020, de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9662285/01/19/El-gobierno-trabaja-en-el-iii-plan-de-igualdad-efectiva-entre-hombres-y-mujeres-para-los-funcionarios.html>
- Statista. (2017). Labor force participation rate of women Australia 1966-2017 Published by L. Granwal, Oct 23, 2019 Recuperado 12 febrero, 2020, de [https://www.eldiario.es/economia/politicas-igualdad-empresas-beneficios-productividad\\_0\\_901860100.html](https://www.eldiario.es/economia/politicas-igualdad-empresas-beneficios-productividad_0_901860100.html)
- UE Estudio - El Mundo. (2019, 31 marzo). Generación 81, un enfoque de futuro por la igualdad. Recuperado 20 febrero, 2020, de <https://www.elmundo.es/promociones/native/2019/03/31g/>
- UGT. (2008, 8 marzo). 100 años trabajando por la igualdad. Recuperado 3 febrero, 2020, de <http://www.urv.cat/media/upload/arxius/igualtat/100atrabajandomujeres.pdf>
- UNESCO. (2018, 27 septiembre). Educación para la prevención del racismo y la discriminación: el caso del antisemitismo. Recuperado 19 febrero, 2020, de <https://es.unesco.org/news/educacion-prevencion-del-racismo-y-discriminacion-caso-del-antisemitismo>