



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **¿EXISTEN BARRERAS PARA CONSEGUIR UNA IGUALDAD EFECTIVA DE GÉNERO EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS EN COMITÉS DE DIRECCIÓN Y CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA?**

Autor: Natalia Sánchez Canoyra

Director: Laura Gismera Tierno

## **Resumen:**

El acceso de la mujer al mercado de trabajo desde el último cuarto del siglo XX, ha puesto de manifiesto la necesidad del desarrollo profesional femenino hasta alcanzar los puestos de liderazgo y dirección en las corporaciones españolas. Sin embargo, tal y como sucede en otros países de nuestro entorno, este acceso se produce a un ritmo insuficiente y sin lograrse, hasta la fecha, un equilibrio de género en el desempeño de estas posiciones. El número de mujeres directivas, con presencia en comités de Dirección o en Consejos de Administración, de las compañías de nuestro país apenas alcanza para ninguno de los órganos el 30% recomendado como primera etapa desde hace décadas por los códigos de buenas prácticas y el marco normativo español y europeo. Existe una presión significativa para alcanzar de forma inmediata el 40% y en un plazo breve la equiparación deseada. Frente a esta presión, este trabajo aborda los beneficios derivados de la equiparación de género al máximo nivel de las empresas y determina que es un hecho que estas barreras existen y realiza una sistematización de las medidas más prioritarias para superar estos frenos, apoyándose en primer lugar en la doctrina científica y en segundo lugar en una investigación cuantitativa y cualitativa deductiva entre ejecutivos de nuestro entorno.

## **Palabras clave**

Igualdad de género; Consejos de Administración; Comités de Dirección; Mujer; Cuotas; Discriminación; Corresponsabilidad; Conciliación; Brecha salarial; Equiparación.

## **Abstract:**

Women's access to the labour market since the last quarter of the 20th century has highlighted the need for professional development for women to reach leadership and management positions in Spanish corporations. However, as it happens in other countries around us, this access occurs at an insufficient pace and without achieving, so far, a gender balance in the performance of these positions. The number of female managers, with a presence in Management Committees or Boards of Directors, in our country's companies barely reaches 30% for any of the bodies, which has been recommended as a first step for decades by the codes of good practice and the Spanish and European regulatory framework. There is significant pressure to reach 40% immediately and the desired equality in a short period of time. In the face of this pressure, this paper addresses the benefits derived from gender equality at the highest level of companies and determines that these barriers exist. It systematizes the most priority measures to overcome these obstacles, based firstly on scientific doctrine and secondly on quantitative and qualitative deductive research among executives in our environment.

## **Key Words**

Gender Equality; Boards of Directors; Management Committees; Women; Quotas; Discrimination; Co-responsibility; Reconciliation; Salary Gap; Equalization.

## INDICE

<b>I.- Introducción</b> .....	<b>04</b>
1. Objetivo .....	04
2. Contextualización del tema .....	04
3. Justificación del análisis .....	06
4. Metodología .....	07
5. Estructura .....	08
<b>II.- Marco Teórico</b> .....	<b>10</b>
1. La evolución de la mujer en el mercado de trabajo. ....	10
2. Situación actual de la mujer en el mercado laboral. ....	12
a. La cualificación de la mujer y la formación universitaria. ....	12
b. Acceso a puestos ejecutivos intermedios. ....	13
c. Presencia femenina en la esfera de poder y toma de decisiones. ....	16
i. Comités de Dirección. ....	16
ii. Consejos de Administración. ....	18
d. Brecha salarial. ....	21
e. Situación comparativa con otros países. ....	21
3. Importancia de la igualdad de género en el ámbito de los negocios. ....	22
a. Justicia y equidad. ....	23
b. Estrategia competitiva. ....	23
c. Experiencia de cliente. ....	24
d. Rentabilidad. ....	24
e. Optimización del talento: Motivación y compromiso de la plantilla. ....	26
f. Liderazgo diverso: Diferencias en el liderazgo femenino y masculino. ....	27
4. Causas y factores de la falta de diversidad de género en el mercado laboral. ....	27
5. Medidas de avance. ....	29
a. Culturales, sociales y de mentalidad. ....	31
b. Educativas y formativas. ....	32
c. Discriminación positiva: las polémicas cuotas. ....	33
d. Generación de redes y asociaciones femeninas. ....	35
e. Conciliación, racionalidad de horarios y corresponsabilidad. ....	36
<b>III.- Marco legal y políticas de empresa</b> .....	<b>40</b>
1. Actual. ....	40
a. España. ....	40
b. Unión Europea. ....	40
2. Políticas y actuaciones de empresa. ....	42
a. Planes de igualdad de género. ....	42
b. Convenios para la promoción de mujeres en Comités y Consejos y códigos de buenas prácticas .....	43
<b>IV.- Investigación cuantitativa y cualitativa</b> .....	<b>45</b>
1. Metodología .....	45
2. Muestra .....	46
3. Resultado y conclusión de la investigación .....	46
<b>V.- Conclusiones del estudio</b> .....	<b>57</b>
<b>VI.- Glosario de términos</b> .....	<b>62</b>
<b>VII.- Bibliografía</b> .....	<b>64</b>
<b>VIII.- Índice de gráficos</b> .....	<b>68</b>
<b>IX.- Anexos</b> .....	<b>69</b>

## **I.- Introducción.**

### **I.1.- Objetivo.**

El objetivo de este trabajo de investigación académica es analizar los principales factores que obstaculizan la diversidad de género en los puestos de alta dirección de las compañías españolas, determinar si en la actualidad existen barreras reales internas o externas en el mercado laboral que impiden el acceso de las mujeres a puestos directivos en Comités de Dirección y Consejos de Administración, reflejando su mayor o menor incidencia e impacto para la consecución de una igualdad plena de género. A través de la identificación de estos factores limitadores, el último objetivo será concretar cuales son el conjunto de medidas prioritarias para alcanzar los niveles de diversidad e igualdad requeridos por la normativa y la justicia en este ámbito.

### **I.2.- Contextualización del tema.**

Desde la década de los 70 del siglo pasado la incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido exponencial, pasando su tasa de actividad del 32,6% en 1990 al 53,55% en 2015 (IGLESIAS y GALLARDO, 2016). Sin embargo, esta incorporación laboral a las compañías no se ha producido de una manera equilibrada y como destaca CHINCHILLA, JIMÉNEZ y GRAU (2017: p9) “las mujeres reciben salarios inferiores a los hombres y tienen menos oportunidades de promoción (CORREL et AL, 2007, citado por CHINCHILLA, JIMÉNEZ Y GRAU, 2017: p9)”.

Los datos son concluyentes en este sentido. Según OIT (2018) las mujeres tienen menores tasas de participación que los hombres en el mercado de trabajo (51,6% frente a 63,4% en empleo por cuenta ajena en Europa septentrional y 7,7% vs. 12,4% en iniciativas por cuenta propia) y asumen niveles más elevados de desempleo (8,2% vs. 7,9%). Además, la mujer no ha alcanzado todavía una equiparación efectiva con el hombre en el acceso a puestos de alta dirección y Consejos, donde sus tasas de participación son todavía inferiores al 30%.

En un momento de globalización y de despliegue de lo que se ha llamado IV revolución Industrial o la nueva era digital, hoy más que nunca se hace necesario la optimización integral del talento y su retención dentro de las organizaciones empresariales. Las corporaciones buscan que sean las personas más capacitadas para un puesto las que lo cubran y lo desarrollen, con independencia de la edad, sexo, condición, origen y raza y la meritocracia ha llegado a nuestras empresas para quedarse (CHARLO Y NÚÑEZ, 2012).

El papel de la mujer, no sólo en puestos de apoyo u operativos, sino en funciones ejecutivas a todos los niveles se hace imprescindible para aportar a los negocios toda la amplitud de miras y perspectivas de más de la mitad de la población en nuestro país. Parece indudable que no sólo por una razón de justicia y equidad, la equiparación de sexos constituye una necesidad en todos los niveles del escalafón de las organizaciones, sino que de dicha igualdad derivan beneficios de cara a la comprensión de los requerimientos de los clientes, a la configuración de una estrategia más amplia y rica y a procesos de innovación más ágiles. En definitiva, sólo a través de dicho equilibrio se puede asegurar una sostenibilidad futura de las instituciones y organizaciones.

Sin embargo y pese a esta necesidad, el proceso no ha sido capaz de despegar de una manera efectiva. Frente a los múltiples beneficios que se reconocen a la diversidad, existen una multiplicidad de factores, que han sido objeto de numerosas sistematizaciones, que han intentado explicar los frenos para alcanzar esta situación de equilibrio de género y más del 50% de las empresas manifiestan contar con iniciativas para resolver esta situación en sus planes estratégicos (ESADE, 2018).

En los últimos 20 años se han producido medidas incentivadoras, se han configurado marcos normativos y políticas por parte de las Administraciones Públicas para alcanzar una igualdad efectiva, que todavía no se ha producido. Existe una cierta incertidumbre sobre las barreras que han caído y las que se mantienen, así como sobre las medidas de avance más efectivas que permitirán conseguir un objetivo en primer término del 40% de igualdad, para alcanzar en el corto plazo el deseado 50%. Este trabajo intenta arrojar luz sobre las principales causas raíces que están ralentizando este acceso de la mujer a los órganos de gobierno de las organizaciones empresariales en España, así como sobre las correlativas medidas que permitan cruzar lo antes posible el umbral deseado.

La realidad es que, como bien señalan BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA (2018), al ritmo actual, todavía se tardaría entre 10 y 20 años en llegar a esta igualdad, lo que exige que el proceso de equiparación entre sexos en este ámbito y especialmente en la alta dirección deba ser acelerado. Cualquier aportación en este ámbito, debe ser bienvenida. Es éste y no otro el propósito de este estudio.

### **I.3.- Justificación del análisis.**

La igualdad de género constituye un factor esencial de competitividad y rentabilidad de las corporaciones (CAMPBELL y MINGUEZ-VERA, 2007). La integración de la mujer al mundo empresarial tiene que tener necesariamente un reflejo en el pleno acceso femenino de forma igualitaria a las más altas posiciones directivas y ejecutivas de las compañías en nuestro país y la equiparación completa entre sexos a la hora de liderar las posiciones y organismos ejecutivos de las compañías no puede dilatarse por más tiempo (BARBERÁ HEREDIA, 2004). La igualdad efectiva de oportunidades y el predominio de las personas se convierten en la piedra angular en el desarrollo de los negocios y, como bien afirma CHILLIDA y GUERRA (2008-p7) “se configuran como activo principal de la empresa, donde el principio de igualdad de oportunidades se convierte en eje conductor y se introduce como principio básico de la cultura de la empresa”.

¿Cuál puede ser la justificación de un estudio más en este ámbito, en el que numerosos proyectos de investigación, escuelas de negocio, consultoras y la doctrina científica de más prestigio realizan aportaciones año tras año?

Entendemos en primer lugar, que existe un enorme valor en realizar una panorámica completa de las contribuciones proporcionadas en este campo por la literatura científica, de forma que podamos poner de relieve, sintéticamente, los beneficios que se derivan de la igualdad de género, los obstáculos más frecuentes que limitan el acceso femenino a puestos de dirección y las medidas de avance más efectivas para acelerar este proceso. Adicionalmente a esta visión teórica de 360 grados, nos parece muy complementario contrastar para cada aspecto las conclusiones doctrinales reflejadas en el informe, directamente con las comunidades más afectadas: hombres y mujeres que conviven en posiciones ejecutivas a distintos niveles dentro de la empresa y a quienes accederemos a

través de un trabajo de campo cuantitativo y cualitativo. Qué piensan, qué importancia otorgan a cada uno de los factores, nos parece una información de gran valor, que conduce como conclusión del estudio a destacar los principales parámetros del problema, que intentaremos describir en las conclusiones del trabajo.

A través del cumplimiento de los objetivos de esta investigación confiamos en facilitar claves de interés que contribuyan a la rápida consecución de un panorama de igualdad de oportunidades en la línea descritas, la equiparación efectiva en la gestión de los máximos niveles ejecutivos de las corporaciones y un aumento del valor de éstas.

Además, se hace muy difícil pensar que 50 años después de la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo en España, todavía las empresas y los poderes públicos tengan que realizar un esfuerzo tan importante como el que se está llevando a cabo para conseguir una equiparación de género, de la que se está todavía lejos. Como pondremos de manifiesto en el estudio, no sólo razones de rentabilidad o ventaja competitiva justifican este acceso, sino que existen asimismo poderosas razones de equidad y justicia, que constituyen a nuestro buen entender justificación suficiente para su tratamiento en este Trabajo de Fin de Grado.

Como bien afirma una de las mujeres entrevistadas en nuestra investigación: *“la mujer no aspira a estar en la mesa, sino que desea ocupar el 50% que le corresponde en ella”*. De nuevo, cualquier esfuerzo que realicemos por proyectar luz sobre como conseguir esta progresión, justifica ampliamente nuestra atención en este Trabajo de Fin de Grado.

#### **I.4.- Metodología**

Para conseguir los objetivos perseguidos, vamos a partir de una metodología que se apoya en tres dimensiones de análisis de naturaleza distinta.

Por un lado y como primera vía, se ofrecerá una panorámica tanto factual como teórica sobre la importancia de la diversidad de género, los beneficios de la igualdad para las organizaciones empresariales de nuestro país, los obstáculos externos e internos que impiden el acceso de las mujeres en condiciones de plena equiparación con los hombres a las posiciones de máximo liderazgo de las compañías españolas. Todo ello nos

conducirá finalmente a ofrecer una clasificación organizada de las medidas más eficaces planteadas hasta la fecha para lograr la igualdad. Para ello nos apoyaremos, no sólo en las reflexiones de la doctrina científica más relevante, sino también en la información y datos más significativos en este ámbito aportados por los principales organismos e instituciones públicas y privadas españolas.

En una segunda vertiente, se analizará el grado de avance del marco legal en materia de igualdad de género desde sus primeras regulaciones hasta la actualidad, tanto a nivel nacional como europeo, incluyéndose una breve mención a los planes de igualdad y los convenios de promoción de igualdad en puestos directivos.

La tercera dimensión, fundamentalmente deductiva, consistirá en contrastar respecto a todas las variables objeto del estudio las conclusiones reflejadas en el análisis teórico y legal a través de una investigación cuantitativa, dirigida a individuos de ambos sexos con foco en los principales criterios de segmentación, de forma que resulte fiable, representativa y consistente. Los aspectos principales que resulten de la investigación serán validados de forma cualitativa a través de la técnica de la entrevista en profundidad a perfiles solventes en esta materia. A partir de todos estos elementos, se reflejarán las principales conclusiones, de acuerdo con los objetivos del estudio.

## **I.5.- Estructura.**

El trabajo de investigación se estructura en cuatro partes:

Tras una breve introducción, en la primera se presenta el marco teórico ofrecido por la literatura científica y los principales estudios de mercado e indicadores de igualdad, respecto a la situación real de liderazgo de las mujeres en la empresa española; los beneficios que se derivan de la diversidad de género; los obstáculos que han condicionado el acceso de la mujer a los centros económicos y empresariales de decisión y poder en condiciones equiparables a los hombres y las principales medidas sistematizadas hasta la fecha para mitigar o resolver el problema.



En un segundo apartado, se hace una somera descripción del conjunto normativo que enmarca y condiciona la cuestión, así como la importancia de los planes de igualdad y de los convenios dirigidos a lograr la equidad de género.

En un tercer punto se recoge la metodología y desarrollo del estudio de investigación cuantitativa y se ofrece una panorámica de los resultados más relevantes.

Finalmente, en un cuarto bloque, se extraen las principales conclusiones respecto al objetivo del trabajo.

## **II.- Marco teórico.**

### **II.1.- La evolución de la mujer en el mercado de trabajo.**

Desde su plena incorporación al trabajo en los años 70 del siglo pasado, las mujeres, que han llegado al mundo de las empresas para quedarse definitivamente (CC. OO, 2017), han contribuido con fuerza al crecimiento del mercado de trabajo (LÓPEZ FERNÁNDEZ, 2007) y sin su entrada, el PIB de nuestro país se habría visto reducido hoy en un 18% (BELTRAN, MARTÍNEZ, NOGUERA, 2018).

Sin embargo y pese a existir un principio de igualdad teórico, existen síntomas claros de su falta de realización efectiva y real, como es la discriminación salarial, el techo de cristal, las cuotas de poder diferenciales favorables al hombre y la sobrecarga de rol en detrimento de las mujeres, con un castigo injustificado a la maternidad (LÓPEZ FRANCÉS, 2012).

Como reconoce CC. OO (2017), esta desigualdad viene marcada profundamente por la permanencia de los roles de género en el hogar, sin que se haya producido un vuelco en la conciliación de la vida personal y laboral y sin que los hombres hayan asumido de forma efectiva una corresponsabilidad en el cuidado de los hijos y del hogar. Todo ello redundando en una incorporación incompleta y en condiciones desventajosas de la mujer al mundo del trabajo, lo que se manifiesta en distorsiones como el trabajo no estable, brecha salarial, y techo de cristal o suelo pegajoso a la hora de acceder a posiciones ejecutivas.

La realidad es tozuda y pese a las medidas de discriminación positiva promovidas por los poderes públicos y ejecutadas por las empresas y las numerosas iniciativas de diversidad, el elevado crecimiento de las tasas de participación de la mujer en el mercado de trabajo no es correlativo ni de lejos con el acceso de las mujeres a las posiciones ejecutivas y directivas de las compañías, que siguen siendo ocupadas por hombres, que determinan por tanto los estilos de liderazgo y culturales de las empresas de nuestro país (SELVA OLIDI, PALLARÉS, SAHAGÚN, 2013).

Como establece la OIT (2018), a nivel mundial los niveles de autoempleo de las mujeres son todavía reducidos frente al varón, con sólo un 1,7% de mujeres empleadoras frente al 4% masculino. Además, las mujeres siguen encontrando múltiples obstáculos para acceder a las posiciones ejecutivas de alta dirección (menos de un 5% en Direcciones Generales de empresas que cotizan en bolsa), aunque es indudable que lentamente van consiguiendo mejores tasas en las posiciones intermedias y directivas, si bien en este caso y en los países desarrollados no superan tampoco el tercio de las posiciones existentes. Frente a esta evolución los poderes públicos han intervenido con gasto público, políticas activas de cuotas y marco normativo e incentivos de equiparación (BELTRÁN, MARTÍNEZ, NOGUERA, 2018), sin que se hayan producido hasta la fecha los avances suficientes.

La panorámica descrita es paralela a un proceso de precarización creciente del trabajo femenino, apoyado en la flexibilización del mercado de trabajo y que se plasma en la enorme presencia de los puestos con contratos a tiempo parcial, ocupados también en tasas más elevadas por las mujeres (TORNS, 1995).

Es cierto que además, los gobiernos y también las empresas comienzan a estar comprometidas en la resolución de este problema y hoy más de un 75% de las compañías que afirman estar concienciadas con esta disfunción dicen contar con más de 20 iniciativas en este ámbito dentro de sus planes corporativos. Estos proyectos, sin embargo, no son siempre objeto de ejecución efectiva (entre un 15% y un 25%) ni ofrecen los resultados esperados (sólo en un 17% de los casos, vinculados principalmente al seguimiento y al apoyo de la dirección) (BELTRÁN, MARTÍNEZ, NOGUERA, 2018).

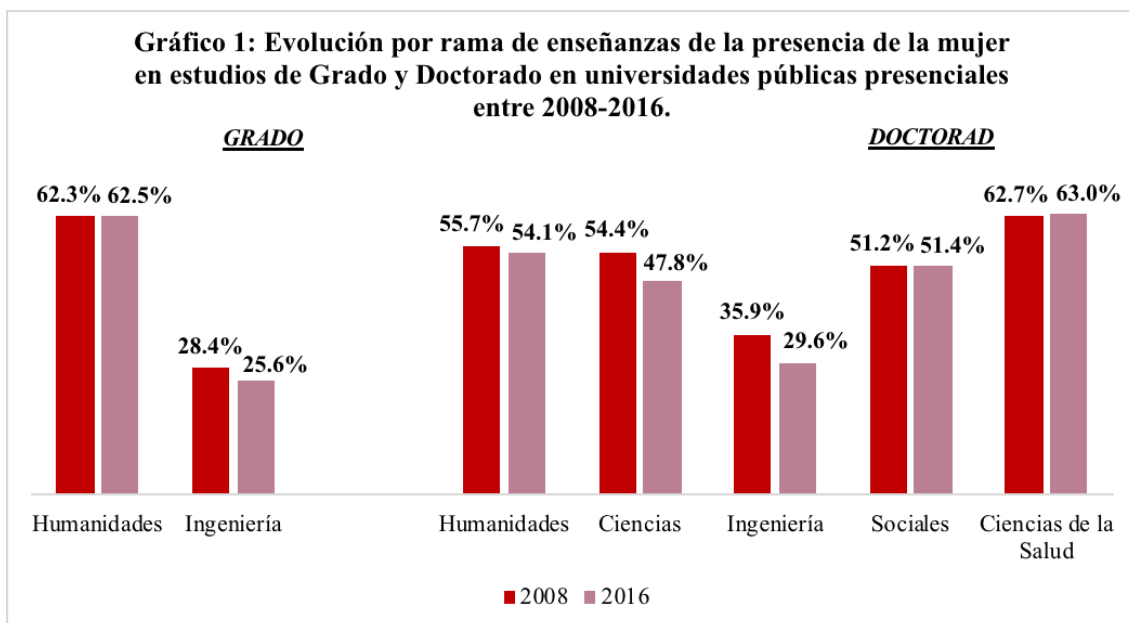
La importancia de este ámbito desde un punto de vista público y de la ciudadanía es máxima y buena muestra de ello es que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas establece como uno de sus objetivos para 2030 (ODS 8, meta 5) el «lograr el empleo pleno productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor» así como (ODS 5) el «lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas» (OIT, 2018).

## **II.2.- Situación actual de la mujer en el mercado laboral.**

### **II.2.a.- La cualificación de la mujer y la formación universitaria.**

A la hora de explicar el acceso de las mujeres a las posiciones ejecutivas y directivas no se puede obviar el factor de su cualificación y el análisis de su situación respecto a la formación superior y de grado en las universidades españolas. En este sentido, los datos de la CRUE (2018) muestran que, en el año 2015, del 51% de jóvenes entre 20 a 24 años, las mujeres representaron un 54% sobre la totalidad de estudiantes de Grado, con tasas todavía más elevadas en Master, aunque muy inferiores en doctorado. En este mismo periodo las mujeres que superaron los estudios de grado fueron un 57,7% (BIEDMA FERRER, 2017; BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018; CRUE, 2018) y de un 57,4% en estudios de Master.

Esta participación de las mujeres, más que proporcional, se concentra también según CRUE (2018) principalmente y de forma no diferencial a lo que ocurre en otros países, en una serie de áreas específicas como salud y educación, frente a ingeniería, arquitectura y tecnologías de la información y comunicaciones. A juicio de LÓPEZ FERNÁNDEZ (2007), este sesgo hacia una serie de ramas concretas por parte de las mujeres (ver gráfico 1) obedece a una serie de factores entre los que se encuentran la edad temprana en la que se adopta esta decisión; la creencia cultural de que hombres y mujeres están capacitados para diferentes tareas; la influencia familiar y la falta de conciliación y las dificultades para hacer compatible el ejercicio de una opción profesional con la maternidad.



*Fuente: elaboración propia, sobre datos de CRUE (2018)*

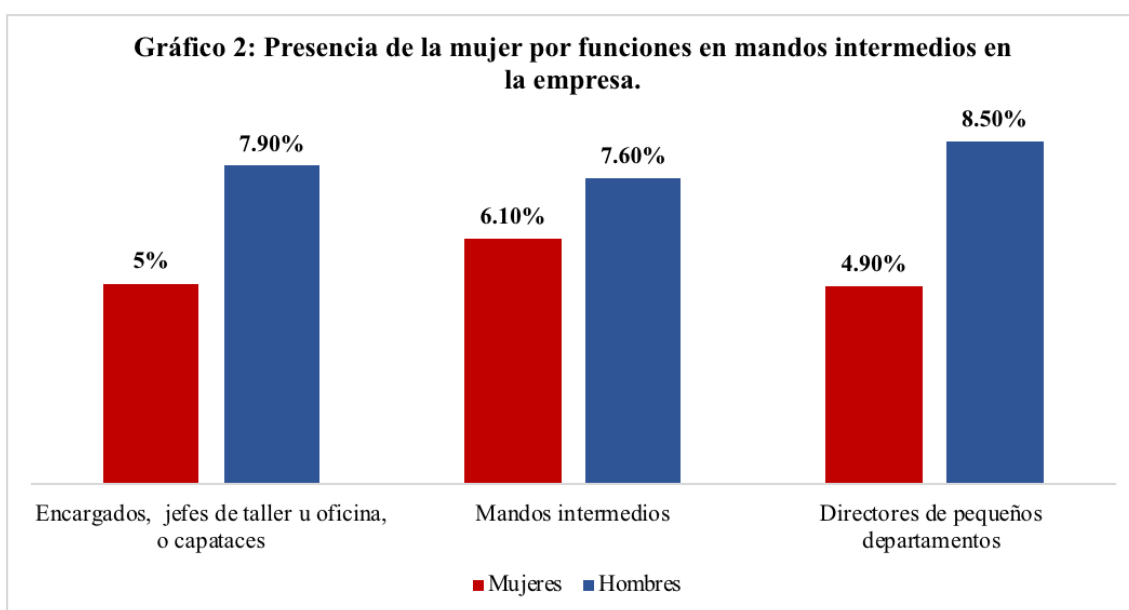
Por lo que respecta a las ayudas al estudio y becas, parámetro que refleja en cierta medida el mayor o menor rendimiento académico de las mujeres frente a los hombres, los datos según CRUE (2018) para universidades públicas presenciales confirman que las mujeres suponen una cuota superior de beneficiarias de estas ayudas, tanto en estudios de grado (62,1%) como de Master (58%).

Frente a la fuerza de estos datos, existen sin embargo sesgos culturales asociados a estereotipos de género que contribuyen a limitar que las mujeres cubran completamente el espectro de formación que requieren las profesiones del futuro. De esta forma, todavía entre el 36% y el 46% de los jóvenes creen que no todas las profesiones son adecuadas para ambos sexos y un porcentaje significativamente alto (entre el 20% y el 30%) sigue condenando a las mujeres a los campos de la sanidad y la educación, como ámbitos más apropiados para ellas (CENTRO REINA SOFÍA/FAD, 2019).

## **II.2.b.- Acceso a puestos ejecutivos intermedios.**

Pese a la mayor penetración de la mujer en mundo universitario, en donde se gradúa con mejores calificaciones que los hombres, este crecimiento de la cualificación y formación femeninas no presenta correlaciones positivas con las tasas de empleabilidad femenina (EJE&CON, 2019). De esta manera, sólo el 37% de los nuevos empleados que se

incorporan a las compañías del IBEX son mujeres (BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018) y del 82% de la población ocupada que trabaja por cuenta ajena según CC.OO (2017), las mujeres no son capaces todavía de contar con una representación equilibrada en puestos intermedios y por supuesto superiores y lo que es más grave aún, se encuentran en mayor proporción que sus compañeros varones sin personal reportando a su cargo (76,3% vs. 63,1%), siendo el número de mujeres en mandos intermedios sensiblemente inferior al de los hombres (INE, 2019).

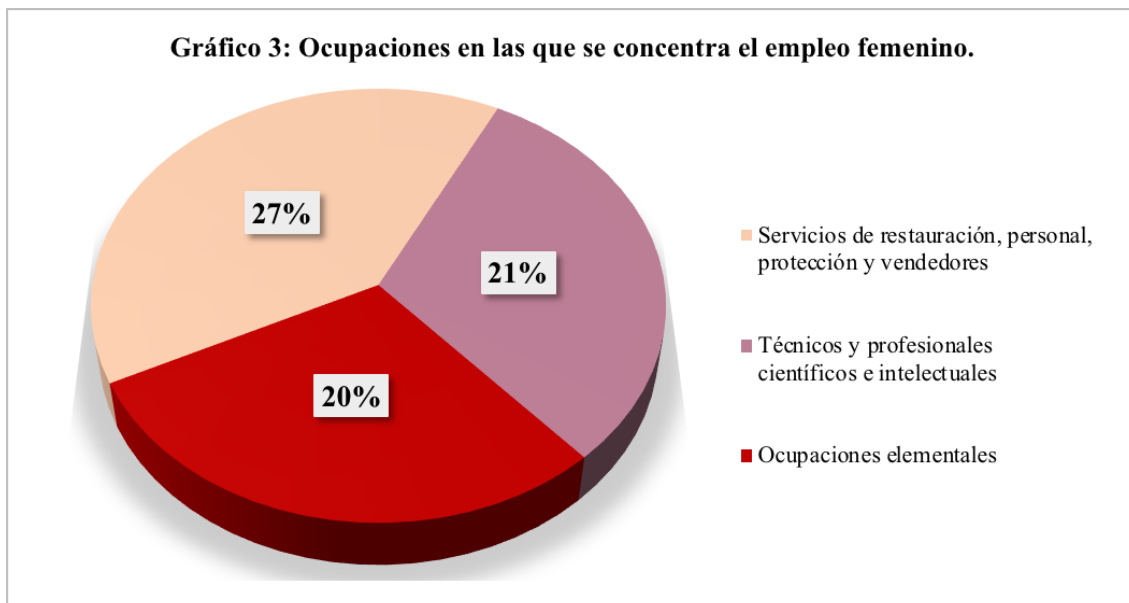


*Fuente: elaboración propia sobre datos INE, 2019*

Paradójicamente y de acuerdo con CC. OO (2017), la paternidad contribuye positivamente al empleo masculino y lo desincentiva en el caso de las mujeres (7 puntos menos las ejecutivas madres frente a las que no tienen hijos).

Por ramas de actividad, existe una elevada concentración (más del 50%) en torno a cuatro ramas: comercio, sanidad, educación y empleo doméstico. Respecto a ocupaciones, existe de nuevo una elevada concentración (ver gráfico 3) frente al amplio espectro en el que se distribuye la ocupación masculina.

**Gráfico 3: Ocupaciones en las que se concentra el empleo femenino.**



*Fuente: elaboración propia sobre datos de CC.OO (2017)*

Un aspecto relevante por lo que respecta a las condiciones de la mujer en puestos de base y ejecutivos intermedios es que tiende a ocupar puestos de menor calidad (CAMPBELL, MINGUEZ VERA, 2007) siendo las mujeres un 75% de los empleados que trabajan a jornada parcial en España (CC. OO, 2017).

Asimismo, las mujeres presentan mayor índice de interrupción laboral, lo que conduce a menores salarios y de hecho la propia potencialidad de la maternidad determina una evolución en su retribución inferior a los hombres. Este factor se agudiza posteriormente en el caso de reducciones de jornada por cuidado de los hijos (entre los 45 y 60 años), hasta el punto de que es frecuente en estas posiciones intermedias el abandono del empleo debido a esta causa. El varón, sin embargo, experimenta una correlación positiva entre empleabilidad y número de hijos. Todo ello repercute para la mujer en una mayor vulnerabilidad, por menor cotización, en el posterior cobro de sus pensiones (CC. OO, 2017).

Por último y si bien la actitud y ambición de la mujer en ocupar posiciones de liderazgo es similar a la del hombre (70% vs. 80%) (BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018), parece cierto que consiguen este objetivo en mayor medida en puestos intermedios frente a los de alta dirección (SELVA OLIDI, PALLARÉS, SAHAGÚN, 2013) y en el proceso de ascenso a los puestos de responsabilidad lo hacen en áreas y departamentos

de apoyo y no en aquellos que gestionan cuentas de resultados (94% de las posiciones de CEO proceden de estas áreas). De esta manera, es posible concluir que las mujeres en España, incluso integradas en los equipos directivos, cuentan con una cuarta parte de posibilidades respecto a los hombres de convertirse en CEO (BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018).

## **II.2.c.- La presencia femenina en la esfera de poder y toma de decisiones.**

### ***II.2.c.1.- Comités de Dirección***

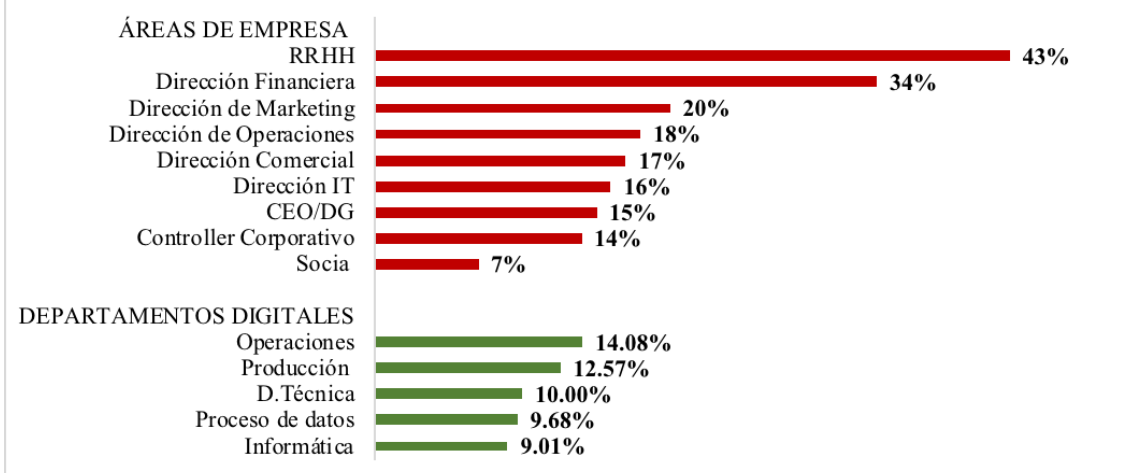
Tal y como confirman los datos consolidados de INFORMA (2019), el 64,19% de las empresas que tienen comité de Dirección en España no tienen representación femenina. Esta tasa se reduce al 44% en las empresas obligadas a elaborar un plan de igualdad. Este dato es particularmente significativo frente al 9,45% de empresas que, por el contrario, no cuenta con representación masculina. Además, sólo el 29% de los cargos directivos son ocupados por mujeres, con un 10,75% y 6,74% respectivamente para los puestos de DG y Gerentes, aumentando el porcentaje de Directoras Generales en las empresas pequeñas (CHINCHILLA, LEÓN, TORRES, CANELA, 2006). Asimismo, 8,7 de cada 10 empresas españolas tiene ya al menos una mujer en posiciones directivas (GRANT THORNTON, 2019).

Esta panorámica todavía sombría se sintetiza en el hecho de que sólo una de cada diez compañías españolas tiene un Comité de dirección equilibrado (ESADE, 2017), entendiéndose por tal aquel en el que el género menos representado alcanza el 40%. También resulta significativo que la relación entre sexos de los comités de Dirección de las empresas del IBEX35 es sólo de 1,3 mujeres por cada 8,7 hombres (ESADE, 2018).

Por regiones, existen grandes contrastes y, de esta forma, Madrid o Galicia lideran la cuota de directivas con, respectivamente, un 32% y 31%. En el extremo opuesto, el País Vasco y la Comunidad Valenciana son las autonomías menos igualitarias en este ámbito, con tan sólo un 22% de directivas y en el caso de ésta última reduciéndose desde un 26% el año anterior (GRANT THORNTON, 2019).



**Gráfico 4: Presencia de la mujer en puestos directivos por áreas de la empresa y detalle para departamentos digitales o técnicos.**



*Fuente: elaboración propia sobre datos de GRANT THORNTON (2019) e INFORMA (2019)*

Como bien señalan SELVA OLIDI, PALLARÉS y SAHAGÚN (2013), la mujer que accede a cargos directivos se caracteriza por su amplia visión del negocio, resiliencia, creatividad, planificación y capacidades organizativas y en general presenta un acusado deseo de auto realización. Frente a este perfil idóneo, los factores que obstaculizan este ascenso profesional femenino y el acceso a los comités son, frecuentemente, la falta de autoridad, la menor influencia debido a condicionantes sociales y la mayor sobre carga familiar (CUADRADO, NAVAS, MOLERO, 2004). Las dificultades de movilidad geográfica han sido también puestas de manifiesto por algún autor (ADLER, 1984) como una limitación en la progresión femenina a los comités de dirección.

Todavía existe un porcentaje reducido de empresas (18%) que ha decidido fijarse objetivos de equilibrio de género en sus posiciones de gobierno (GRANT THORNTON, 2019) y, en general, los mejores resultados proceden de empresas en las que el apoyo de la dirección es fuerte, la igualdad es una prioridad que se formaliza en planes concretos, se presta una atención a la formación en competencias de liderazgo de las mujeres, se ofrecen alternativas de jornada flexible y existen indicadores y métricas para monitorizar los resultados (BELTRÁN, MARTÍNEZ, NOGUERA, 2018). Contar con mentores o patrocinadores que tutelen el progreso de las mujeres hacia puestos de dirección es fundamental, aumentando la seguridad de las mujeres para conseguir el objetivo del 32% a entre el 49% y el 61%.

Como conclusión, salvo en áreas específicas como RRHH, Marketing o calidad, los niveles de acceso de las mujeres a las posiciones directivas y comités de dirección se mantienen de forma bastante estable en los últimos años (SELVA OLIDI, PALLARÉS, SAHAGÚN, 2013).

Algunos autores como BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA (2017) proponen actuar con contundencia sobre lo que llaman “fugas de tubería” o “*leaky pipelines*”, es decir, la progresiva disminución de los porcentajes de mujeres a medida que se avanza en la escala profesional, bien por techo de cristal o por suelo pegajoso, y que es superior en España respecto al resto de Europa.

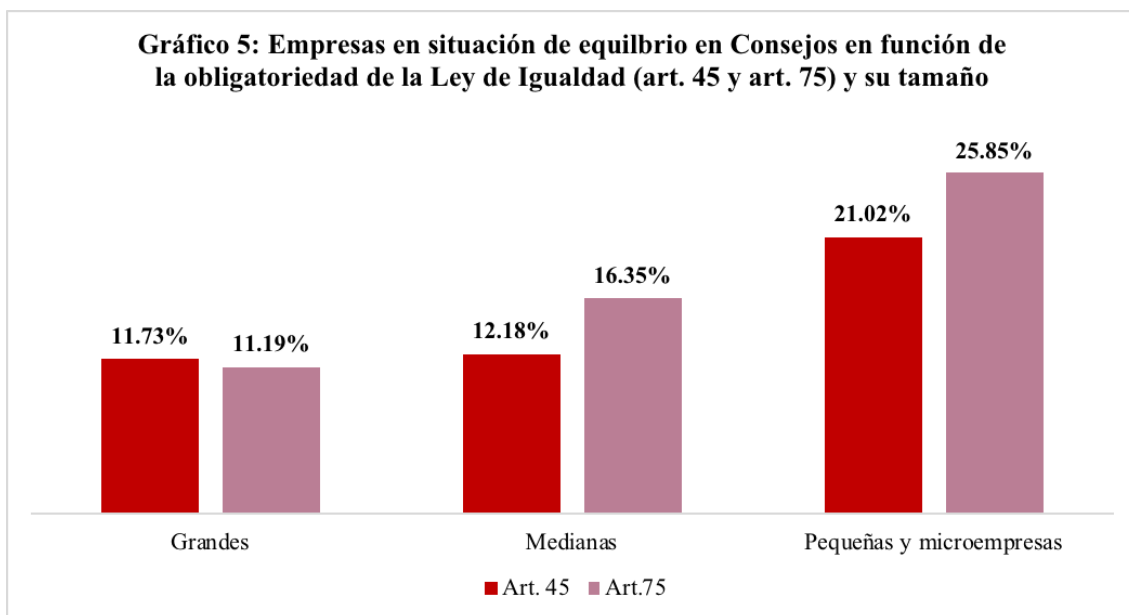
### ***II.2.c.2.- Consejos de Administración***

Las limitaciones descritas en el caso de Comités de Dirección se acentúan en los Consejos de Administración españoles, en donde la representación femenina, si bien superior al 17% de los países del G20 (McKINSEY, 2017), se eleva tan sólo al 19% (BELTRÁN, MARTÍNEZ, NOGUERA, 2018) con un 22% en cotizadas (PWC, 2017), muy lejos de los niveles de paridad. La evolución creciente se produce en consejeras independientes, con un descenso en contrapartida de las ejecutivas y dominicales (BIEDMA FERRER, 2017).

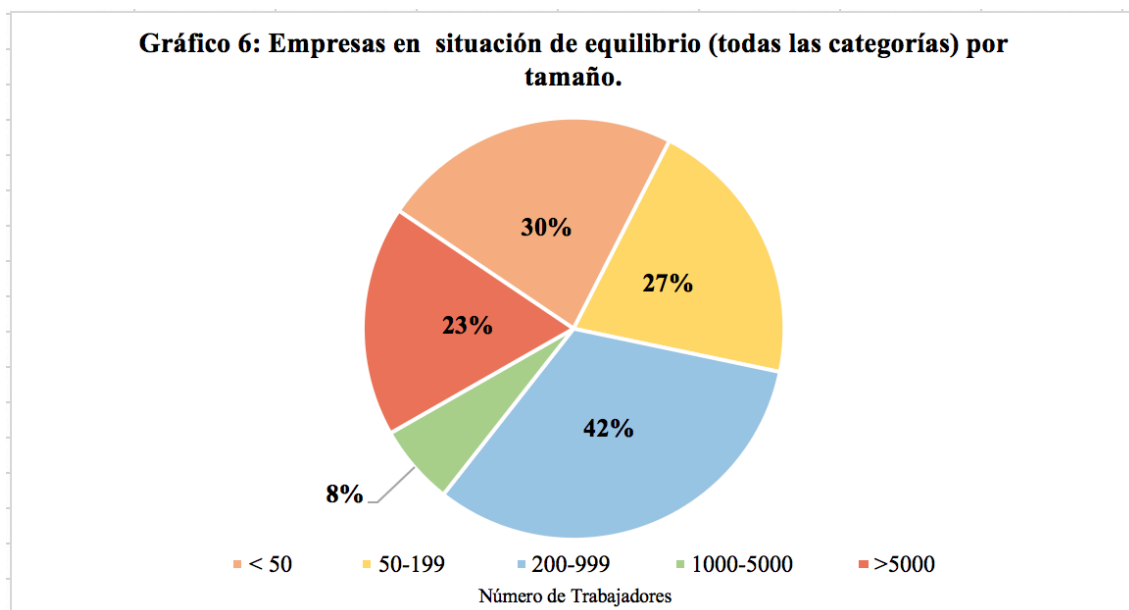
En el caso de las empresas que no presentan cuentas abreviadas, que deberían según la Ley de Igualdad (art. 75) haber llegado ya al equilibrio (al menos 40%) en sus Consejos, tan sólo 12,89% cumplen con la norma. En el caso de empresas de más de 250 trabajadores a las que la Ley (art. 45) obliga a elaborar un plan de igualdad, el nivel de representación femenina es de sólo un 11,73% y se produce la paradoja de que la tasa es sensiblemente mejor (23,35%) para aquellas a las que la Ley no obliga. La situación es similar a éstas últimas para las empresas del IBEX35 (22,80%), siendo las empresas públicas estatales la que mejor porcentaje reflejan (27,09%) (INFORMA, 2019).

También sobre datos de INFORMA (2019), los sectores más igualitarios en este ámbito serían las actividades inmobiliarias, el comercio, la hostelería, la educación y la sanidad, siendo las industrias extractivas, transportes y comunicación los menos avanzados en este

campo. Por tamaño, la situación es mejor para las empresa medianas y pequeñas que para las grandes empresas, según se desprende de los gráficos 5 y 6.

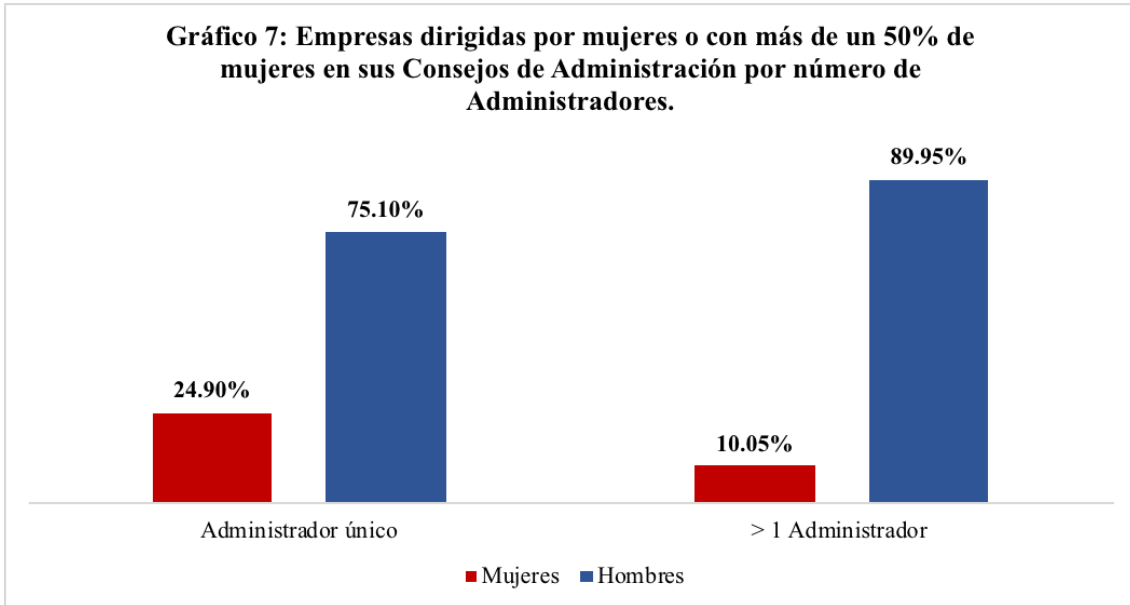


Fuente: elaboración propia sobre datos de INFORMA (2019).



Fuente: elaboración propia sobre datos de EJE&CON (2019)

La situación comparativa respecto a la equiparación de género entre empresas de administrador único y aquellas que cuentan con un consejo con varios administradores es destacadamente favorable a las primeras, según se observa en el Gráfico 7.



*Fuente: elaboración propia sobre base de datos INFORMA (2019)*

¿Frente a estos datos, se puede decir que existe actualmente un freno a la incorporación de la mujer a los Consejos por sus miembros masculinos? Cabe afirmar que, según información de PWC (2018), más de la mitad de los consejeros en nuestro país no considera que haya problemas respecto la diversidad en los Consejos. Además, en tan sólo el 10% de las elecciones por cooptación, se ha escogido a una mujer, lo que parece indicar que los hombres parecen ser más partidarios de profesionales del mismo sexo. Esto conduce a fuertes discordancias entre la composición de género en las plantillas de las compañías y el porcentaje de mujeres en sus consejos (CUADRADO, NAVAS y MOLERO, 2004).

Algún autor como es el caso de CONDE-RUIZ y GARCÍA YÁÑEZ (2018) ha planteado la necesidad de que la Ley refuerce la política de cuotas obligatorias en los consejos españoles, aunque con carácter temporal. Ello se realizaría respetando los plazos de renovación de éstos, tal y como ya se ha hecho en otros países europeos de nuestro entorno y con el fin de acelerar los insuficientes resultados derivados de la Ley de Igualdad de 2007 y de las recomendaciones impuestas por los Códigos de buenas prácticas y Buen Gobierno.

#### **II.2.d.- Brecha salarial.**

Siempre considerando que no es lo mismo “desigualdad salarial” que “discriminación salarial”, que presupone que el salario de las mujeres no es equivalente al de los hombres en iguales condiciones de función y posición, se puede afirmar que el salario masculino es superior al femenino en todos los percentiles de retribución. Ello es debido, en muchos casos, al mayor peso del trabajo a tiempo parcial femenino y la menor retribución asociada al mismo. De esta manera, las mujeres deberían incrementar su salario un 30% (frente al 16,2% en el resto de Europa (IGLESIAS y GALLARDO, 2016) para lograr una plena equiparación al de los hombres en nuestro país (CC.OO, 2017). La RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS (2015), sitúa la brecha salarial en España en salario por hora según edad, en un rango que oscila entre €8,9 para menores de 25 años y 52,8 para edades superiores a 55 años.

Este aspecto ha sido negativamente reconocido también por el GGG Index (Global Gender Gap), que sitúa a España en el puesto 129 de 149 países en cuanto a igualdad salarial para trabajos de alcance y funciones similares (EJE&CON, 2019).

La brecha salarial muestra una correlación positiva con el nivel de formación y la cualificación (IGLESIAS y GALLARDO, 2016). Superar esta deficiencia debe constituir uno de los focos de nuestra política de igualdad de forma que avancemos en un posicionamiento que actualmente es débil (9 puesto de 13 en la Unión Europea). Ello debería realizarse mediante políticas activas y estudios y mapas salariales (RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS, 2015).

#### **II.2.e.- Situación comparativa con otros países**

Todavía existe un largo camino que recorrer para que las empresas europeas alcancen la igualdad de género en el liderazgo de las organizaciones empresariales. Las cifras, en este sentido, son concluyentes: En Europa las mujeres sólo constituyen un tercio de los miembros de los Consejos de las 600 compañías del STOXX Europe, alcanzando el 27% de representación en primeras posiciones ejecutivas y comités de dirección.

Las Compañías noruegas, francesas y suecas son las más cercanas a la igualdad de género, siendo las suizas las menos destacadas en este aspecto. Tan sólo un 29% de las compañías españolas cuentan con Consejos en cuya composición se supera el 40% de mujeres y un 14% tienen menos del 20%.

Por lo que respecta al porcentaje de mujeres en lo que se denomina C-Suite (CEO, CFO, COO), en sólo un 17% de las compañías del Índice una mujer ocupa estas posiciones, con menos de un 5% ocupando la posición de consejeras delegadas. En estas compañías, además se refuerza de modo paralelo el número de mujeres en posiciones ejecutivas de segundo y tercer nivel.

En relación con nuestro país, un 65% de las compañías españolas representadas en el índice están por debajo del nivel medio (ocupando España el puesto 11 de 17 países). Respecto al resto de países, España tiene el mayor porcentaje de mujeres CFO (25%) y el segundo mayor de consejeras delegadas (8%) (EWOB, 2019). El denominador que caracteriza a los países mejor situados es que ponen el foco en al menos una de las tres principales áreas de actuación: las buenas prácticas empresariales en materia de igualdad y diversidad, la colaboración efectiva entre compañías y el soporte a través de iniciativas de la administración pública (BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018).

### **II.3.- Importancia de la igualdad de género en el ámbito de los negocios.**

El informe “*The business case for diversity and work/life issues: good practices*” (2005) reflejó que de forma mayoritaria existe una percepción generalizada (83%) favorable a la diversidad. Ello es así, entre otras razones, por la capacidad de la igualdad de género para hacer evolucionar culturalmente a la sociedad, dar similares oportunidades a hombres y mujeres y tener efectos positivos sobre el negocio, los clientes y la imagen corporativa de las Compañías. El informe ofrece a su vez argumentos variados sobre el beneficio que se deriva para las empresas de la creciente integración de las mujeres en el liderazgo de sus órganos de gestión. Entre estos beneficios destacan mejores decisiones, impacto positivo en clientes, mejor calidad de gestión y de la ética del negocio y optimización del talento (IGLESIAS y GALLARDO, 2016). Analizamos a continuación más detalladamente los principales beneficios derivados de la igualdad.

### **II.3.a.- Justicia y equidad**

El primer beneficio y quizás el más importante desde un punto de vista social del *mainstreaming* de género es contribuir a crear una sociedad más justa y equitativa en la que todos sus miembros gocen de las mismas oportunidades. Esto también permite que puedan desplegar su talento sin cortapisas y así alcanzar las metas perseguidas. Lo mejor es que esta aportación social y de justicia es posiblemente uno de los factores que contribuye al aumento de valor de las compañías, aunque no figure en sus contabilidades (ISIDRO y SOBRAL, 2015).

De acuerdo con BARBERÁ HEREDIA (2004), el equilibrio de género, la igualdad y la diversidad se basan en principios de justicia universal como el tratamiento a los individuos como personas, el compromiso con la democracia y la justicia social y refleja un respeto por la diversidad en el sentido más amplio. Ello completa el valor de las sociedades en la que vivimos. En este sentido, parece claro que la exclusión de las mujeres de la alta dirección de las empresas tiene por tanto una componente inmoral contraria a la equidad social (CAMPBELL y MINGUEZ-VERA, 2007).

Conforme a lo establecido en el informe ESADE (2018), la demanda social de equilibrio de género en el trabajo tiene una segunda derivada de justicia, que no es otra que colocar también al hombre donde le corresponde en las responsabilidades domésticas del hogar. Ello inmediatamente reposiciona a la mujer en el trabajo en condiciones de igualdad, yendo mucho más allá de la discriminación social ligada a su función sin remuneración simplemente reproductora (SUBIRATS, 1995).

### **II.3.b.- Estrategia competitiva.**

El impacto sobre la estrategia competitiva de la presencia de mujeres en los órganos directivos deriva en primer lugar del mejor aprovechamiento del talento y la perspectiva completa en la elaboración de la estrategia. Esto es independiente de que exista en las mujeres un estilo de liderazgo igual o similar a los hombres (CHARLO MOLINA y NÚÑEZ TORRADO, 2012).

Varios autores (BARBERÁ HEREDIA, 2004, CAMPBELL y MINGUEZ-VERA, 2007) han subrayado el nexo de unión entre la diversidad de género y la optimización del talento que de ella se deriva. A esta optimización se asocian la creatividad e innovación, motores de la excelencia y de la calidad y detonantes significativos de la mejora de producto y por tanto de la imagen de la organización y de la ventaja competitiva de ésta en el mercado. Tal y como establece el informe elaborado por GRANT THORNTON (2019), esta innovación despegue cuando al menos un 20% de las posiciones directivas se ocupan por mujeres.

### **II.3.c.- Experiencia de cliente.**

Las mujeres no son sólo las grandes compradoras (96%, en el caso de bienes duraderos), sino que deciden gran parte de las compras del hogar al menos tres veces más que los hombres (BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018). En este sentido y de acuerdo con CAMPBELL y MINGUEZ-VERA (2007), privar de presencia a la mujer en la dirección de los negocios, mutila una perspectiva importante en la comprensión del mercado y restringe la diversidad de clientes y por tanto de los mercados ganados.

Este aspecto es confirmado por el estudio de la compañía GRANT THORNTON (2019) al reflejar que el parámetro de admiración de empresas de las compañías del ranking FORTUNE se vincula de modo fundamental con el número de mujeres en puestos directivos.

### **II.3.d.- Rentabilidad.**

La relación positiva entre la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y la heterogeneidad de los equipos con el mejor resultado operativo y financiero ha sido destacada por múltiples autores de la doctrina científica (BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018, REGUERA ALVARADO, 2017, BIEDMA FERRER, 2017). Esta interpretación de la literatura científica ha sido corroborada asimismo por la opinión del propio mercado. Tal y como señalan PWC (2018) e INFORMA (2019), un 75% de los consejeros españoles cree en la igualdad de género en el consejo como fuente de

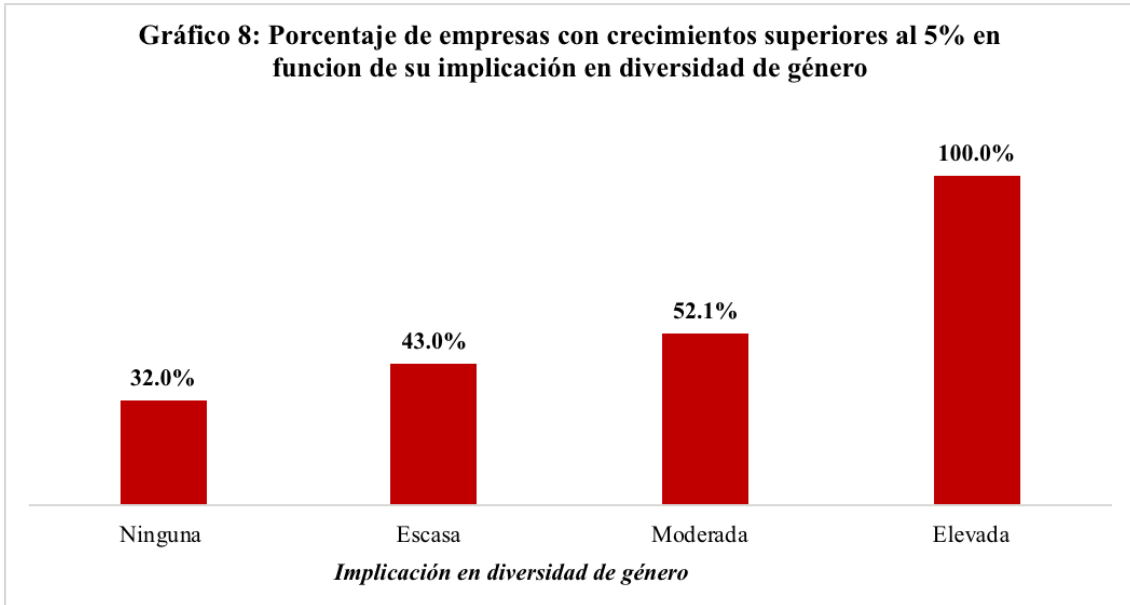


efectividad. Además, un 70% asocian a la igualdad una mejora directa de resultados. Se constata, asimismo, que aquellas empresas que han llegado al equilibrio cuentan con un menor riesgo crediticio.

En el caso de ejercicios de investigación empírica y según EJE&CON (2019), se han puesto en marcha gran variedad de estudios de investigación dirigidos a probar la correlación entre diversidad de género en los Consejos de Administración y rentabilidad. Algunos de estos estudios muestran un impacto positivo (CAMPBELL y MINGUEZ-VERA, 2008, SMITH, SMITH y VERNER, 2006, citados por EJE&CON, 2019: p12), otros concluyen que es indiferente (CHAPPLE y HUMPHREY, 2014, DALE-OLSEN, SCHONE y VERNER, 2012; IREN, 2016, citados por EJE&CON, 2019: p12) y en algún caso se sugiere que puede ser incluso negativo (ADAMS y FERREIRA, 2009, AHERN y DITTMAR, 2012, BOREM y STROM, 2010, HOGAN y HUERTA, 2019, citados por EJE&CON, 2019: p12).

Por la consistencia de su metodología, citaremos tres de estos trabajos como muy relevantes. En el realizado por CAMPBELL y MINGUEZ VERA (2008), se concluye que, aunque la simple presencia de mujeres en los Consejos no tiene impacto sobre la rentabilidad (basado en el índice Tobins (Q), sí existe una correlación entre plena diversidad (en términos de Blau Index) y rentabilidad, y lograr este equilibrio debería ser la prioridad por tanto de nuestras compañías.

GRANT THORNTON (2019) ha realizado igualmente un estudio con la misma finalidad, basado en un índice propio de sensibilidad corporativa hacia la igualdad. Este trabajo ha determinado que las políticas activas de diversidad y el compromiso de las compañías en este ámbito conducen a mejores resultados, con diferencias en crecimiento de hasta el 5% respecto a organizaciones más pasivas.



Fuente: elaboración propia sobre datos de GRANT THORNTON (2019)

Por último, el estudio realizado por el *Peterson Institute for International Economics* muestra que se producen mejoras en el beneficio neto de hasta 1% en compañías ya rentables en las que la cuota de mujeres directivas alcance el 30%. Asimismo, en el caso del conjunto de las compañías, incluyendo las no rentables, este crecimiento diferencial puede ser de hasta el 6%. (EJE&CON, 2019).

### **II.3.e.- Optimización del talento: Motivación y compromiso de la plantilla.**

Tal y como acertadamente señala BIEDMA FERRER (2017), la igualdad de oportunidades entre ambos sexos lleva también asociados la mayor motivación, autoestima y satisfacción de los empleados y un menor nivel de absentismo. Este mismo autor destaca la importancia que en las nuevas organizaciones flexibles y multiculturales tiene la fidelidad, no sólo de los clientes externos, sino también de empleados. Y esta fidelización viene asociada a modos de hacer y estilos que se asimilan mejor al estereotipo tradicionalmente femenino. Sin embargo, como reconoce BARBERÁ HEREDIA (2004), esta necesidad debe enfrentarse con los procesos restrictivos a los que las mujeres hacen frente al acceder al mercado laboral.

### **II.3.f.- Liderazgo diverso: Diferencias en liderazgo femenino y masculino.**

CUADRADO, NAVAS y MOLERO (2004), analizando los estudios realizados en 1990 por Eagly y Johnson, llegaron a conclusiones interesantes sobre las diferencias en el liderazgo entre sexos, que tradicionalmente se percibe más democrático en el caso de las mujeres y más autocrático en el de los hombres. Frente a ello concluyeron que las mujeres en organizaciones masculinas tienden a un estilo estereotipado masculino, inhibiendo sus conductas más orientadas a las personas, lo que quizá pueda contribuir a explicar su ausencia en este tipo de organizaciones. Asimismo, las mujeres despliegan más eficazmente su estilo de liderazgo propio en organizaciones con predominio de dirección femenina o por lo menos más equilibradas. Por último, los hombres son objeto de valoraciones más benevolentes cuando independientemente de la necesidad desarrollan estilos de liderazgo propios.

De esta manera y para los autores, “los estilos de liderazgo “democrático”, “transformacional”, “reforzante” y “*laissez faire*” son adoptados, a juicio de los miembros de los equipos, con mayor frecuencia por los líderes en aquellas organizaciones en las que existe un predominio de mujeres en posiciones de liderazgo que en las “dominadas numéricamente por hombres”. Sin embargo, en contra de nuestras predicciones (hipótesis 4), el que la organización esté “dominada numéricamente por hombres”, no conlleva un predominio de estilos de liderazgo “estereotípicamente masculinos”. (CUADRADO, NAVAS y MOLERO, 2004: p188).

### **II.4.- Causas y factores de la falta de igualdad de género en el mercado laboral.**

Tradicionalmente los frenos u obstáculos a la igualdad de género en el mercado español han sido objeto de numerosas sistematizaciones. Entre ellas, nos inclinamos por clasificar estos factores en las siguientes categorías: culturales, educativos, personales, político/normativos y empresariales.

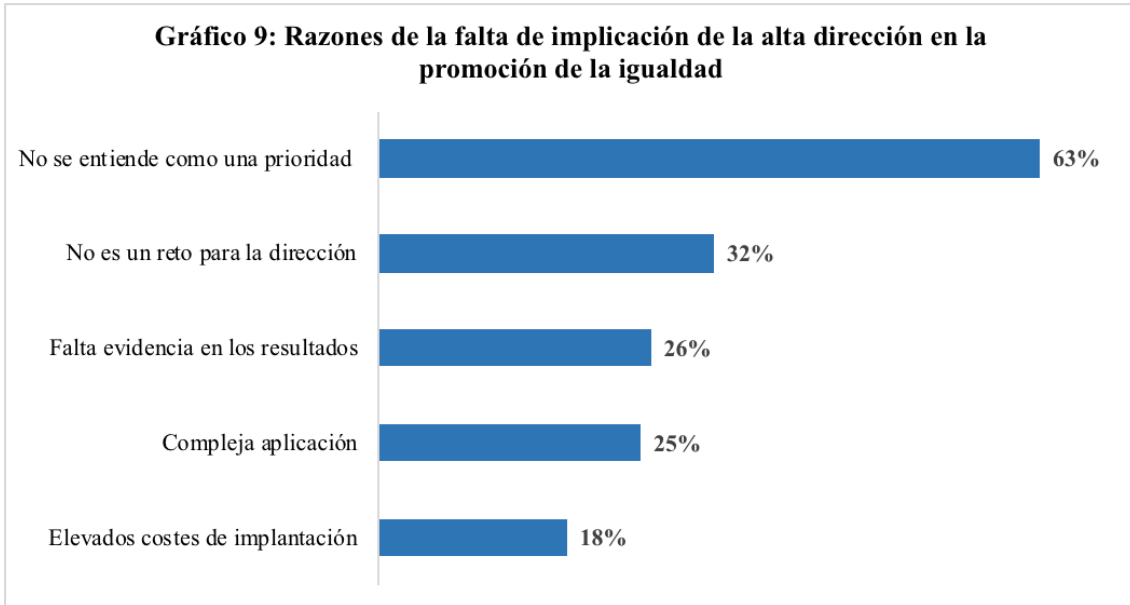
Por lo que respecta a los aspectos **culturales y educativos**, como correctamente señala LÓPEZ FERNÁNDEZ (2007), uno de los principales estereotipos que pone coto a la

progresión de las mujeres a puestos directivos es la creencia de que sólo el hombre puede ocupar los puestos de Dirección. Ello se conoce como “*think manager-think male*”, que obedece claramente a una profunda distorsión cultural y educativa de ambos sexos tanto en el hogar como en la educación reglada. La realidad es que la evolución social ha paliado progresivamente esta deficiencia y hoy ha descendido del 71% al 61% las directivas que consideran que existe un trato favorable al hombre en la promoción frente a la mujer. Además, una gran mayoría superior al 75% consideran que los varones están tan comprometidos como ellas en el equilibrio de género en la Dirección (ESADE, 2018). Sin embargo, producir los cambios culturales y educativos requeridos es un factor complejo, que requiere de planes de acción instrumentados desde los poderes públicos y por las empresas.

Desde el punto de vista de los frenos **personales**, entre otros aspectos se puede citar la autolimitación de la propia mujer por la sobrecarga de rol (BIEDMA FERRER, 2017) y las inseguridades respecto a potencial de promoción y retribución a ella asociada.

Los aspectos **político-normativos** hacen referencia a la falta o inadecuación de los instrumentos políticos o normativos que regulan la igualdad de género. Destacan como obstáculos concretos, el carácter orientador y no obligatorio de algunas medidas, la falta de ayudas a la igualdad y la excesiva ideologización de la materia.

Por último y con referencia a los aspectos **empresariales**, existe una gran variedad de factores, desde la selección de personal (tendencia a la selección de varones en igualdad de condiciones, fuertes condicionantes vinculados a la edad y estado civil de la candidata o incluso el sexo del evaluador como factor determinante de la evaluación) (BIEDMA FERRER, 2017). También la dificultad de conciliar y la escasa corresponsabilización doméstica es un factor empresarial destacado por casi un 46% de las Directivas españolas como el principal freno a su progresión. Otros aspectos serían la inadecuada cultura empresarial, la falta de implicación de la alta dirección (aumento del del 59% al 66%, por causas que se detallan en Gráfico 9), la inexistencia de mujeres referentes en la organización (sólo el 17% manifiestan tener un modelo a seguir) (BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA, 2018) y la falta de redes de apoyo (ESADE, 2018).



*Fuente: elaboración propia sobre datos de ESADE (2018)*

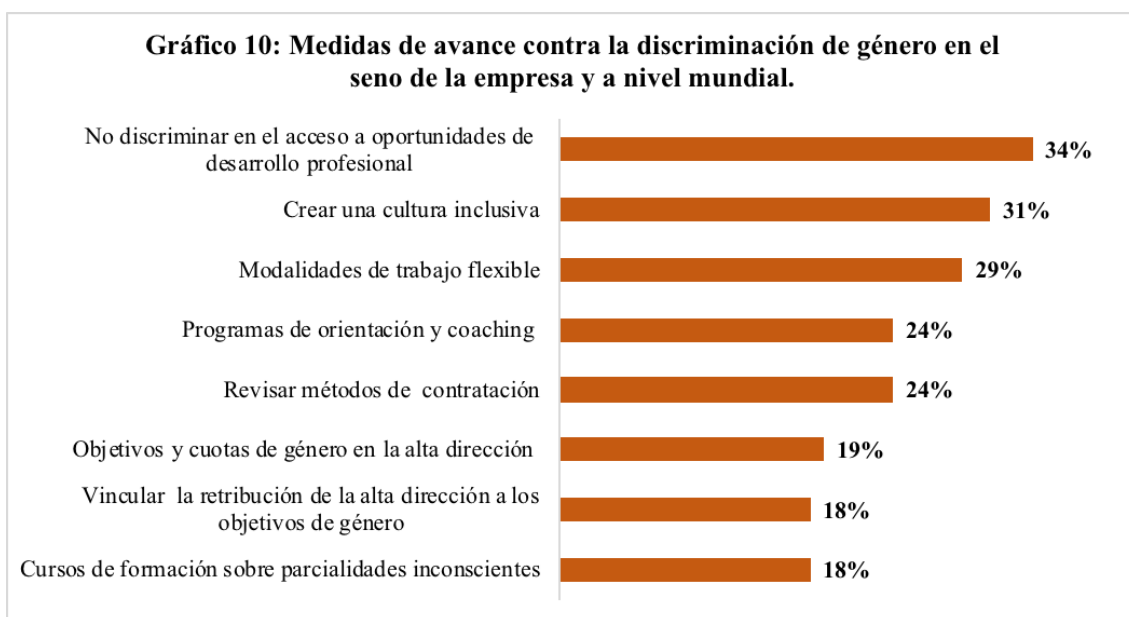
## **II.5.- Medidas de avance.**

Junto a las medidas político-normativas, dirigidas a establecer objetivos, programas de igualdad y medidas de discriminación positiva, así como fijar el marco de actuación para la empresa, el gobierno español y las autoridades públicas en las diferentes Comunidades Autónomas están también abordando las iniciativas para actuar sobre los obstáculos educativos y culturales. Esta medida se canaliza a través de programas que, en gran parte, no ofrecen todavía resultados, al tratarse de factores complejos y cuyo cambio sólo puede experimentarse y evaluarse en el largo plazo.

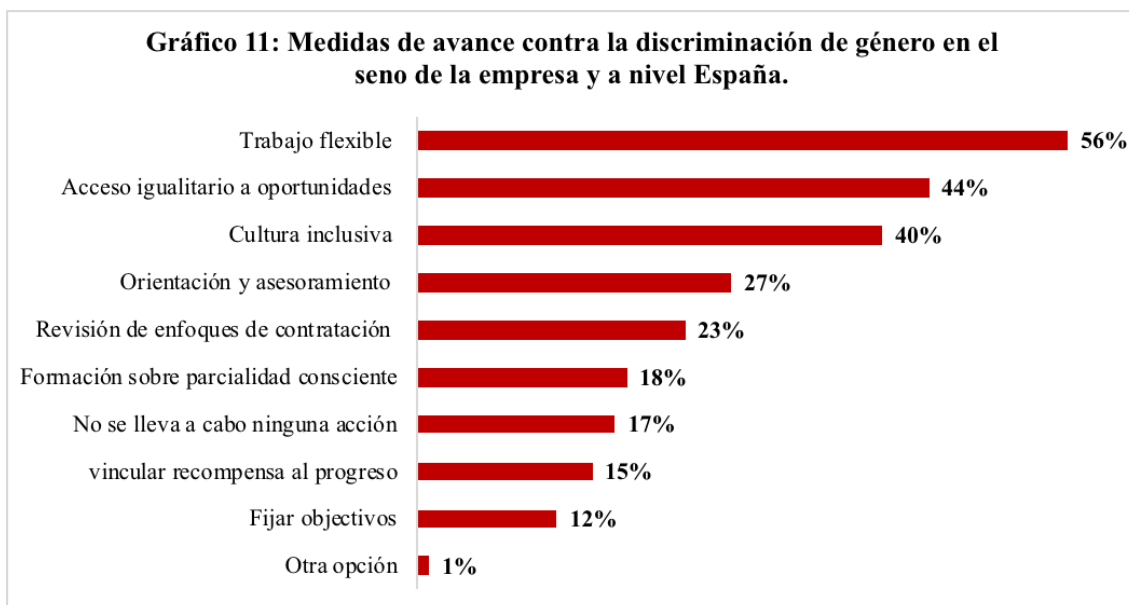
Por lo que respecta a las medidas encaminadas a paliar los aspectos limitadores de tipo personales y empresariales, su implementación sucede en su mayor parte en el seno de las organizaciones y corporaciones. De acuerdo con datos de GRANT THORNTON (2019), tres cuartas partes de las empresas a nivel mundial están acometiendo medidas en este ámbito.

A lo largo de los últimos cinco años, podemos decir que existe una concienciación efectiva hacia la igualdad también en España, y de hecho dos de cada tres empresas reconocen asumir una responsabilidad plena en la evolución del modelo. En este campo existe un fuerte contraste también entre Autonomías. De este modo, zonas como la

Comunidad Valenciana, que ocupa los puestos de cola en el acceso de las mujeres a posiciones directivas y comités de dirección, reconoce que sólo una de cada tres de sus empresas tiene medidas en curso para conseguir la paridad de género, lo que la sitúa muy por debajo de la media nacional. Los gráficos 10 y 11 a continuación, indican las principales medidas que se están desplegando a nivel mundial y en España dentro del marco de las empresas y corporaciones basadas en datos de GRANT THORNTON (2019).



*Fuente: elaboración propia sobre datos de GRANT THORNTON (2019)*



*Fuente: elaboración propia sobre datos de GRANT THORNTON (2019)*

## **II.5.a.- Culturales, sociales y de mentalidad.**

Los aspectos culturales, sociales y de mentalidad hacen referencia a una variedad de factores vinculados con estereotipos de género y los sentimientos de disponibilidad plena hacia la empresa.

Estos aspectos tienen un peso específico muy importante en España en relación con otros países por su propia tradición cultural y social y por una cierta inhibición y conservadurismo en algunas de las políticas públicas puestas en marcha. Ilustrativo de este aspecto y como señalan BELTRAN, MARTÍNEZ y NOGUERA (2017) es que en nuestro país, el 75% de los ejecutivos se inclina culturalmente a considerar que la empresa tiene una expectativa de disponibilidad completa de sus trabajadores.

Trabajar una mejora en estos aspectos implica una complejidad significativa y supone una apuesta a largo plazo, que se articula normalmente a través de programas en tres ámbitos: la familia, los centros educativos y las empresas. Estas iniciativas se dirigen a erradicar sesgos conscientes e inconscientes de género, fomentar hábitos de equiparación e igualdad, eliminar estereotipos tradicionales y promover ramas educativas en los que tradicionalmente la mujer se ha auto excluido y que constituyen en muchos casos ámbitos propios de las nuevas profesiones del futuro. Como bien señala LA BARBERÁ (2007: p6):

*¿qué pueden aprender de igualdad los niños si las casas donde ellos empiezan a crecer y a ver los primeros ejemplos de interacción humana no están regidas por principios de igualdad y reciprocidad, sino por dependencia y subordinación?*

Pese a que muchas de estas iniciativas se han venido poniendo en marcha durante decenios, sigue sorprendiendo y preocupa que, de acuerdo con la información del CENTRO REINA SOFÍA/FAD (2019) todavía siga existiendo y con fuertes raíces un estereotipo de la mujer entre jóvenes con edades entre 15 y 29 años, que identifica lo femenino con un concepto tradicional (responsabilidad, prudencia) y emocional, mientras

que la masculinidad se construye en torno a conceptos más activos y proactivos, con una cierta superficialidad emocional.

Igualmente, la vinculación imaginaria de la dirección a la masculinidad, que ya hemos mencionado con anterioridad (*“Think Manager – Think Male”*) y que, lamentablemente, no se restringe a los hombres, “afecta indiscutiblemente, al conjunto de normas y valores que se construyen dentro de la organización. De ahí la cultura empresarial dominante y el clima determinado aún por valores masculinos” (SCHMITT y SCHNEIDER, 1983, citados por LÓPEZ FERNÁNDEZ, 2007: p88).

### **II.5.b.- Educativas y formativas.**

Como hemos visto anteriormente y pese a la masiva incorporación de la mujer a los estudios universitarios y a la cualificación profesional, en condiciones teóricamente similares a los hombres, existen todavía estereotipos de género que restringen la elección femenina de ramas y materias. Esto sucede en el caso de los estudios de ciencias e ingeniería. Esta autolimitación de las mujeres hacia esas ramas reside sobre un modelo educativo desde la infancia que todavía adolece de ciertos prejuicios y estereotipos. En este sentido, resulta preocupante que el CENTRO REINA SOFIA/FAD (2019) reconozca que más del 30% de los jóvenes entre 15 y 25 años todavía sostenga que los estudios de informática e ingeniería se atribuyen tradicionalmente a los hombres.

Los sectores basados en las nuevas tecnologías constituirán gran parte de los nuevos empleos del futuro y abrirán nuevas oportunidades para que la mujer pueda escalar en condiciones de igualdad a posiciones paritarias en la dirección y máximo liderazgo de las organizaciones empresariales en España. Para ello se hace necesario superar desde el inicio del proceso educativo esta inhibición femenina hacia lo que se ha denominado estudios STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*). Ello sólo puede suceder a través de políticas estratégicas a largo plazo, que preparen a hombres y a mujeres a lo que se ha denominado IV revolución tecnológica y digital (EJE&CON, 2019).



Más allá de un proceso de elección de ramas o materias, lo verdaderamente importante es que la única manera de construir relaciones igualitarias entre hombres y mujeres es promoviendo el equilibrio paritario, desde edad temprana, dentro de la familia y en la educación reglada. Los centros y el modelo educativo juegan por tanto un papel esencial en la construcción de adultos que puedan superar el sistema sexo-género. Con ello se asegura una elección libre, no sólo académica, sino también en la comprensión del rol complementario que, para su pleno desarrollo profesional, hombres y mujeres han de desempeñar en el mercado laboral. También la educación es determinante para comprender la necesaria corresponsabilidad que ambas partes deben de jugar en sus relaciones personales y afectivas y en el cuidado del hogar y los hijos. El efectivo despliegue de este sistema, que conducirá a un modelo socialmente más justo, debe articularse a través de un proceso planificado y sistemático promovido por los poderes públicos (AGUIRRE, 2015).

Inciendo en este aspecto, LÓPEZ FRANCÉS (2012) afirma que sólo a través de la esencial educación igualitaria, inspirada desde la ética, se consolida no sólo nuestra convivencia y democracia, sino todos los elementos de solidaridad, respeto y libertad que le son propios. CABELLO SALGUERO (2011) añade un elemento crítico que debe inspirar este proceso coeducativo y que no es otro que la integración del profesorado y del centro en un proyecto sin contradicciones que pueda dar los resultados esperados.

Por último, no quisiéramos finalizar este apartado sin hacer una breve mención a la necesidad de que este proceso coeducativo en igualdad no termine en la educación reglada escolar o universitaria. La empresa española, que invierte miles de millones de euros en la formación de sus empleados, debería poner un mayor acento en la construcción, no sólo de habilidades técnicas directamente relacionadas con el negocio, sino también en aspectos esenciales conectados con la coeducación en igualdad dentro del mundo laboral que permitan superar sesgos y estereotipos, conscientes o inconscientes.

### **II.5.c.- Discriminación positiva: las polémicas cuotas.**

Desde hace más de una década, los poderes públicos vienen impulsando medidas de discriminación positiva, entre las cuales, la más relevante y quizás polémica, hayan sido

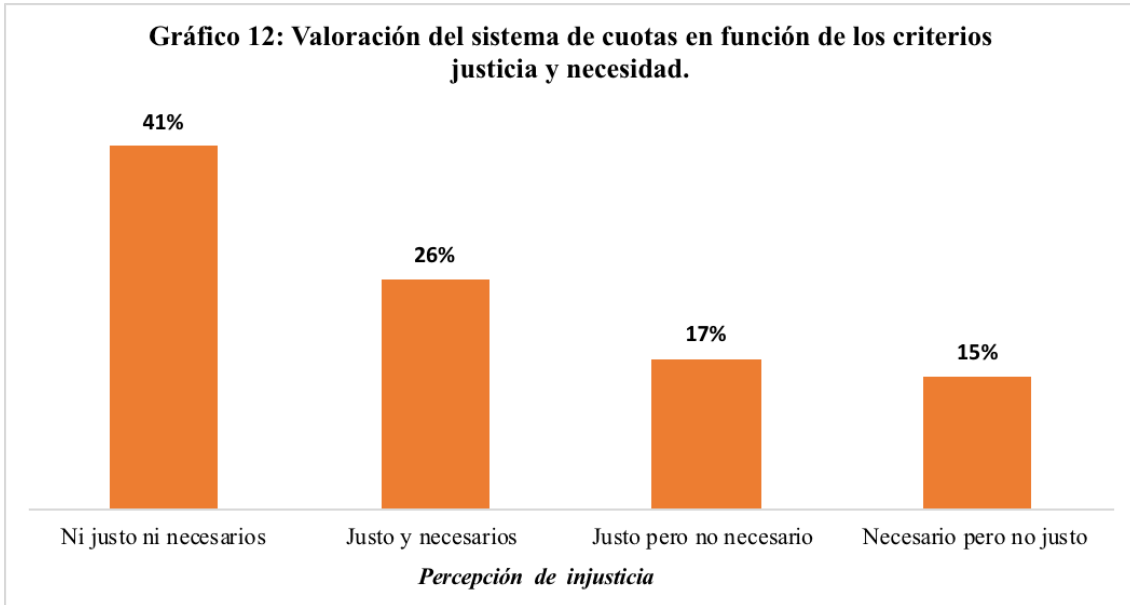
las cuotas femeninas. Estas cuotas recomiendan o incluso imponen niveles de presencia femenina en determinados órganos de dirección de las compañías y han sido percibidas en algunas ocasiones como imposiciones artificiales, contrarias al principio esencial del mérito.

Lo cierto es que, más allá de la controversia, El TJUE ha sido favorable a este tipo de iniciativas y actuaciones siempre que cumplan con la debida flexibilidad y cuando en condiciones de igualdad, la preferencia hacia la mujer no sea un principio absoluto y rígido que no pueda ser quebrado (OTERO GARCÍA-CASTRILLÓN, 2002).

El informe de ESADE (2018) señala, a nuestro juicio acertadamente, que un sistema basado en cuotas temporales, complementario a las necesarias medidas descritas en apartados anteriores y aplicado con éxito en otros países de nuestro entorno, es posiblemente el mejor sistema posible en un contexto en el que ni los procesos educativos y culturales descritos anteriormente ni las empresas “motu proprio” cuentan con la voluntad y compromiso suficiente como para asegurar unos objetivos que garanticen que el modelo se transforme y, lo que es más importante, al ritmo requerido.

Lo cierto es que, como reconocen algunos de los principales centros de investigación en nuestro país (ESADE, 2018, GRANT THORNTON, 2019), las cuotas y los procesos de discriminación positiva en selección de candidatos sólo se aplican actualmente en una de cada 10 empresas. Además, resulta especialmente preocupante que sólo un 30% de las líderes en las compañías crean en la necesaria obligatoriedad de estas cuotas. Bien es cierto que 7 de cada 10 empresa son partidarias de establecer un sistema de este tipo para el acceso de las mujeres a los puestos de más alta dirección.

Volviendo la vista a los más jóvenes, la percepción no es muy distinta a la expuesta. Como pone de manifiesto el CENTRO REINA SOFÍA/FAD (2019), aunque los jóvenes consideran que se debería penalizar la brecha salarial, presentan asimismo elevados niveles de rechazo al sistema de cuotas y apuestan claramente por un modelo únicamente basado en méritos (70,1% de las mujeres y 55,3% de hombres). Este rechazo al sistema de cuotas radica en una percepción de injusticia y falta de necesidad, con tasas de aceptación desiguales al combinar ambos aspectos, según se describe en el gráfico 12 a continuación.

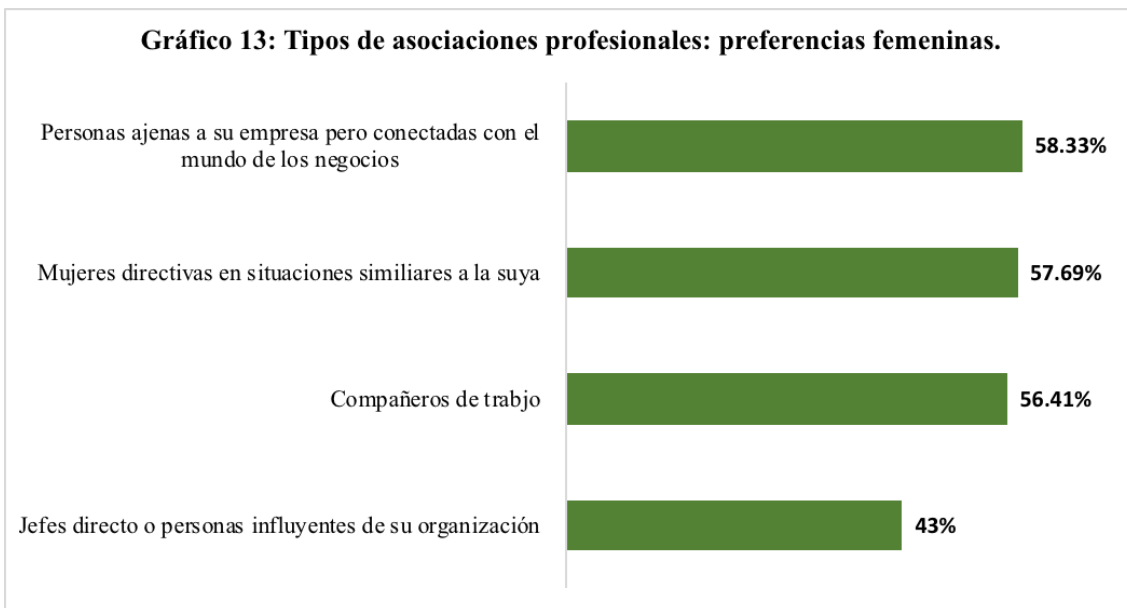


*Fuente: elaboración propia a partir de datos de GRANT THORNTON (2019).*

#### **II.5.d.- Generación de redes y asociaciones femeninas.**

ESADE (2018) realizó una amplia investigación sobre redes femeninas y asociaciones para potenciar la equidad de género y de la que se puede concluir que más de dos terceras partes de las mujeres que se encuentran en posiciones ejecutivas y por tanto aspiran a una progresión en sus carreras consideran las redes informales y asociaciones femeninas como palancas de apoyo significativas. También manifiestan que, pese a su importancia, no pueden dedicarles todo el tiempo que sería necesario. Más de la mitad de las mujeres encuestadas afirman ser ya miembro de una asociación, más de un 20% incluso de más de dos y existe también un 20% que no están todavía adscritas a ninguna red ni asociación, pero les gustaría hacerlo en un futuro próximo. Si bien estas asociaciones juegan un papel destacado a la hora de generar “*networking*”, dos terceras partes de las mujeres encuestadas reconocen que no existe una clara estrategia detrás de las mismas.

El gráfico 13 refleja cuales son los tipos de asociaciones por las que optan las mujeres, según su grado de preferencia.



*Fuente: elaboración propia según datos de ESADE (2018)*

Aunque el asociacionismo es valorado como la herramienta más útil frente a otros actores sociales (movimientos sociales, gobierno, entre otros), es necesario poner de manifiesto un aspecto, que no es otro que el carácter excluyente de estas redes y asociaciones, al haber sido en la mayor parte de los casos constituidas y configuradas desde una perspectiva femenina y compuestas exclusivamente por mujeres.

Ello puede conducir a que se conviertan en instrumentos de desigualdad, posiblemente necesarios de forma temporal como herramienta favorecedora de la discriminación positiva, pero que sin fijación de límites o sin garantizar la necesaria inclusión de ambos sexos, puede llegar a producir un efecto contrario y provocar el mismo rechazo entre los hombres que la masculinidad exclusiva produce hoy entre las mujeres. Una posible nueva vía frente a esta aproximación la apuntan BELTRÁN, MARTÍNEZ y NOGUERA (2018) al introducir la fórmula de la colaboración Inter empresa (lo que se ha denominado “*advocacy*”) para la creación de conciencia y el intercambio de buenas prácticas y recomendaciones en este ámbito.

#### **II.5.e.- Conciliación, racionalidad de horarios y corresponsabilidad.**

Las mujeres españolas son madre por primera vez a los 32,2 años (IGLESIAS y GALLARDO, 2016), un proceso que se produce en un momento crítico de su desarrollo

profesional. La maternidad y lo que en capítulos anteriores hemos descrito como sobrecarga de rol, es sin duda uno de los obstáculos percibidos como más fuertes en la progresión profesional de las mujeres (EIGE, 2019).

CASTAÑO (2009: p122), ilustra estas dificultades al afirmar:

*La elevada dedicación que exigen estos puestos de trabajo, tanto en términos de dedicación horaria como en torno a la compatibilización de estas actividades con otro tipo de trabajos, establece la existencia de dificultades en la conciliación de la vida laboral y familiar. De este modo, que se ha determinado que ser madre y directiva y/o empresaria al mismo tiempo es un hecho improbable. Y, en segundo lugar, la posición mantenida por la mujer en estos puestos se encuentra claramente segregada hacia la realización de actividades terciarias de corte tradicional y al desarrollo de puestos de gerencia antes que de dirección.*

La falta de corresponsabilidad constituye, por tanto, un freno a la progresión de la mujer hacia puestos ejecutivos de nivel alto, en donde las madres son hoy en día minoría al asumir la responsabilidad sobre el hogar. Los datos son concluyentes: mientras el 75% de los hombres dedican en nuestro país una media de dos horas y media a las tareas domésticas (y algunos ni eso), las mujeres dedican un 50% más (IGLESIAS y GALLARDO, 2016).

El hecho de tener un hijo parece, hasta ahora, tener consecuencias opuestas entre hombres y mujeres. Los hombres que son padres disfrutan del llamado "*fatherhood premium*" (KILLEWALD, 2012, citado por EJE&CON, 2019:p7), lo que repercute en su promoción o en mejores condiciones laborales que los hombres que no tienen hijos. Este hecho se debe a que la paternidad se asocia a la estabilidad, el compromiso y la responsabilidad. Por el contrario, las mujeres que son madres experimentan lo contrario (...) Este último fenómeno se conoce como "*Motherhood Penalty*" (BUDIG y ENGLAND, 2001, CORRELL, BENARD y PAIK, 2007, citados por EJE&CON, 2019: p8), debido a que la maternidad se asocia a una menor predisposición hacia el trabajo y una reconfiguración de las prioridades. (EJE&CON, 2019).

Afortunadamente y entre los jóvenes (entre 15 y 29 años) es ya generalizada la percepción de que las tareas del hogar tienen que ser compartidas de forma igualitaria. Sin embargo, más de un 40% en el caso de las chicas y un 30% en el caso de los chicos reconocen que en la actualidad esto no se produce. (CENTRO REINA SOFÍA/FAD, 2019).

Como síntesis de esta problemática, CHINCHILLA, LEÓN, TORRES y CANELA (2006) ponen de manifiesto tres aspectos fundamentales que se derivan de las percepciones de las ejecutivas españolas: El primero de ellos, es que la mayor parte de las mujeres directivas reciben su mayor apoyo de su pareja, que estadísticamente suele ser también un directivo. En segundo lugar, la sobrecarga de rol se manifiesta en una sensación frecuente de doble jornada: la de la familia y la profesional, lo que no se produce en el hombre. Por último, la escasa comprensión social hacia la priorización de la familia por parte de las mujeres es una fuente de insatisfacción profesional relevante.

¿Cuáles deben ser las medidas para avanzar en este aspecto? El primer componente positivo es que el equilibrio entre vida profesional y particular ha pasado a ser considerado como esencial para todos aquellos que ocupan posiciones de relieve en las corporaciones (ver gráfico 14), lo que ciertamente ha contribuido al equilibrio de género en la dirección de las empresas.

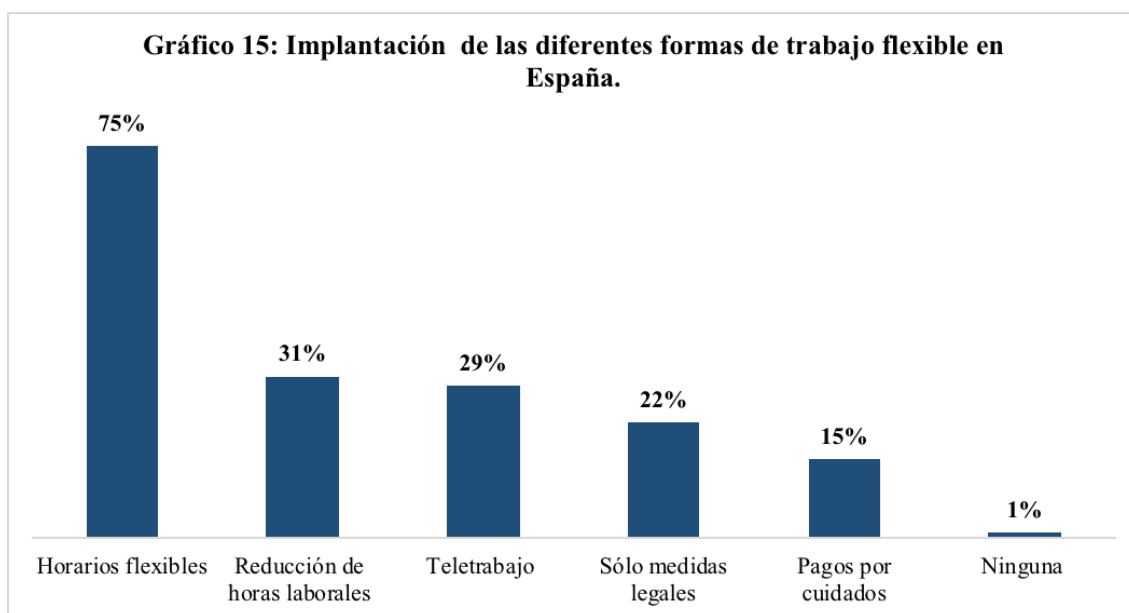


*Fuente: elaboración propia sobre datos de ESADE (2018)*

Una primera medida a potenciar, tal y como destaca la RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS (2015) es la racionalización de horarios, que tiene incidencia especial en las mujeres. Políticas empresariales de “luces apagadas” o limitaciones en los horarios de reuniones deberían ser intensificadas.

Una segunda medida pasa por el refuerzo de los permisos de paternidad (en días completos, partiéndolo en medias jornadas o buscando la fórmula de compromiso que respete de la mejor manera las necesidades de la empresa). Esta medida hoy en día no se incentiva en el 35% de las empresas (ESADE, 2018) y en los casos en que se hace se limita generalmente a los puestos en niveles inferiores. Tan sólo en un 3,5% de las empresas estos permisos son obligatorios. Es ésta una medida efectiva de corresponsabilidad que aligera la carga de la maternidad en un momento, como hemos visto, crítico del desarrollo profesional de la mujer y que permite materializar el deseo de los hombres de equilibrar su vida profesional y familiar. De acuerdo con el mencionado estudio, un 92% de los hombres consideran que su tiempo familiar es tan o más importante que su trabajo.

Una última medida de alto impacto es el trabajo flexible en cualquiera de sus formas, constituyendo, como reconoce GRANT THORNTON (2019), la política con mayor aceptación (superior al 50%) y la que más impulsa el desarrollo de las mujeres a puestos directivos de un 54% al 83%.



*Fuente: elaboración propia según datos de GRANT THORNTON (2019)*

## **III.- Marco legal y políticas de empresa**

### **III.1.- Actual**

#### **III.1.a.- España**

Nuestra carta magna suprema, la Constitución de 1978, reconoce en su art. 14 el derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y a la no discriminación por razón de sexo y obliga en su art. 9.2. a los poderes públicos a promover las condiciones para la igualdad del individuo, remover obstáculos que impidan o dificulten la plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

Partiendo del principio de igualdad entre sexos, la norma fundamental estatal en la materia es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que traspone dos directivas europeas sobre este tema y cuya finalidad principal es establecer la necesidad de una acción normativa que ponga fin a las actuales manifestaciones de discriminación entre hombres y mujeres, asegurando una igualdad real entre ambos sexos, con especial foco en el ámbito laboral.

Entre las últimas medidas normativas del Gobierno, es necesario también citar el 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, convalidado por el parlamento español y que, aunque recurrido ante el Tribunal Constitucional, está actualmente vigente. El texto modifica 7 leyes previas en materia de igualdad e introduce, entre otros aspectos, medidas para la mayor transparencia de los sueldos y un reforzamiento de los planes efectivos de igualdad en todas las empresas españolas de más de 50 trabajadores.

#### **III.1.b.- Unión Europea**

La igualdad y diversidad de género ha sido materia objeto de tratamiento internacional a partir del último cuarto del siglo XX, una vez que la mujer comenzó a incorporarse de



forma masiva al mercado de trabajo y muy especialmente a puestos ejecutivos medios y superiores. En este sentido la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer de 1979 recoge este aspecto.

"La Convención recoge una serie de principios, derechos y acciones, partiendo de la definición de igualdad y complementándose con un conjunto de acciones propuestas para llevarse a cabo. Así, la Convención se constituye sobre tres principios centrales: el principio de igualdad sustantiva, el principio de no discriminación, principio de obligación del Estado". (DELGADO, 2016: p5)

También fueron de gran importancia las cuatro conferencias mundiales promovidas igualmente por la ONU sobre la mujer celebradas en ese mismo periodo en México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Pekín (1995). Un hito importante en este contexto internacional lo constituye también la plasmación de la igualdad de género como uno de los objetivos de desarrollo sostenible (el 5º), formalizados por Naciones Unidas en 2015, que se extiende en su dimensión temporal en las agendas 2030, suscritas por los gobiernos de los distintos países miembros y que en nuestro país desarrolla una de las vicepresidencias del actual Gobierno de España. En el ámbito europeo, el Tratado de Ámsterdam de 1997, que entró en vigor en 1999, estableció la necesidad de eliminar toda forma de discriminación entre sexos como principio inspirador de la política comunitaria. Asimismo, la propia carta de derechos fundamentales de la unión europea hace una alusión específica a los principios de igualdad y no discriminación en su art. 23.

Tras estos dos cuerpos normativos, numerosas directivas han tratado central o tangencialmente esta materia, entre las que destacaremos por su relevancia para este trabajo de investigación, la Directiva 2002/73/CE, de 22 de septiembre, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales y a las condiciones de trabajo. También es de máxima relevancia la Directiva del Consejo 2004/113/CE, de 13 de diciembre, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro. Ambas directivas fueron incorporadas al marco normativo español a través de la Ley Orgánica 3/2007 antes citada. Asimismo, la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre, de divulgación de información no

financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, merece señalarse, al establecer que las compañías que no tengan un desarrollo suficiente de sus políticas de diversidad estarán obligadas a exponerlo de una manera razonada. Esta directiva ha sido transpuesta a la legislación nacional por medio del RDL 18/2017, de 24 de noviembre, que establece que las compañías deberán promover una política de diversidad que asegure una presencia equilibrada de ambos sexos. Adicionalmente la Directiva UE 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019 sobre conciliación es también relevante, por cuanto reafirma los principios de igualdad de género y equilibrio entre la vida familiar y profesional y establece medidas esenciales para la corresponsabilidad y la conciliación. Por último, no podemos dejar de mencionar la propuesta de Directiva del Euro parlamento y el Consejo sobre la mejora del equilibrio de género entre los directores no ejecutivos de compañías cotizadas en el mercado y medidas relacionadas. Este proyecto, pese al apoyo del parlamento y de varias presidencias del Consejo, no ha sido finalmente formalizado en Directiva, aunque previsiblemente cuente con el decidido apoyo del Gobierno español en la legislatura que comienza en 2020. El texto establece un objetivo del 40% de mujeres en los comités de dirección no ejecutivos y permite que en el caso de que las compañías se comprometan a la igualdad, tanto en comités de dirección ejecutivas como no ejecutivas, el objetivo se reduzca a un 33%.

## **III.2.- Políticas y actuaciones de empresa**

### **III.2.a.- Planes de igualdad de género**

Los planes de igualdad tienen una relevancia significativa dentro de la empresa por cuanto contribuyen, dentro del plan estratégico, a formalizar un compromiso con la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres y la optimización del talento (GRANT THORNTON, 2019).

Actualmente y para esta misma empresa, sólo un 37% de las compañías cuenta con un plan de igualdad formal, poniéndose de manifiesto que, en ellas, el índice de mujeres directivas aumenta cinco puntos respecto a las que no lo tienen. Otro tercio indica estar

valorándolo o ya realizándolo de forma efectiva. Como en otros aspectos ya mencionados en esta investigación, existen diferencias por Comunidades Autónomas, oscilando entre el 46% de implantación en Andalucía y el 23% en el País Vasco.

El 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, convalidado por el parlamento español, establece la obligación progresiva hasta 2022 para todas las empresas de más de 50 trabajadores de elaborar y hacer público un plan de igualdad. Además, las empresas están obligadas a realizar una auditoría de igualdad. El plan de igualdad impuesto por esta norma debe ser elaborado en contacto con la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad. Se aspira además a la creación de un Registro de Planes de Igualdad.

### **III.2.b.- Convenios para la promoción de mujeres en Comités y Consejos y códigos de buenas prácticas**

La administración pública española promueve desde hace años la formalización de convenios dirigidos a potenciar la diversidad e igualdad de género, como instrumentos públicos que canalicen el compromiso de un número creciente de empresas en esta materia. Más en concreto el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad impulsa en esta línea desde 2014 el proyecto "Más Mujeres. Mejores Empresas", que se articula a través de la adhesión de empresas a un Convenio público dirigido a aumentar en al menos un 10% la presencia de mujeres en comités de dirección y en un 30% para los Consejos de Administración. En la actualidad, existen cerca de 200 empresas adheridas al convenio. Asimismo, la Red DIE, establecida también por el Gobierno de España, de acuerdo con el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad (IGUALDAD EN LA EMPRESA.ES, 2020) "está formada (...) por 148 empresas, de las que el 33,8% son Pymes. (...) El objetivo de esta red, creada en 2013, es el intercambio de buenas prácticas en materia de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, obtenidas tras las actividades de dinamización y puesta en común en las que se implican las propias empresas de la Red DIE bajo la coordinación del Instituto de la Mujer".

En el campo de los códigos de buenas prácticas en materia de igualdad de género y gestión del talento, existen ejemplos variados de los que por su relevancia citaremos dos

ejemplos. En primer lugar, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de 2015, que establece una serie de prácticas recomendadas para las corporaciones dentro de su ámbito y que en el aspecto específico de la igualdad de género y la diversidad, recomendaba objetivos del 30% en la presencia de mujeres en los Consejos de Administración (EJE&CON, 2019). Recientemente, la CNMV ha actualizado estos objetivos al 40% en una nueva versión que se encuentra sujeta a trámite de información durante un mes. Si bien este no es un instrumento normativo obligatorio, cuenta con un cumplimiento por parte de las empresas superior al 90%. Un segundo ejemplo que cuenta de igual forma con un elevado nivel de adhesión es el Código de Buenas Prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa, elaborado por la asociación privada EJE&CON en 2017. Este código ofrece diez recomendaciones basadas en cuatro principios, además de un procedimiento de evaluación de los avances que se hayan producido en las empresas adheridas.

## **IV.- Investigación cuantitativa y cualitativa.**

### **IV.1.- Metodología.**

Con el fin de cubrir los objetivos de este proyecto de investigación académica y contrastar de forma deductiva las conclusiones del marco teórico y legal, planteamos la realización de una investigación descriptiva de tipo cuantitativo, con profundización en los principales aspectos mediante técnica cualitativa de entrevista en profundidad.

En ambos casos, la investigación se ha dirigido a grupos directamente relacionados con el objeto del estudio. El análisis empírico cuantitativo, se basará en un trabajo de campo sobre preguntas cerradas dirigidas a obtener una imagen fidedigna de la perspectiva que tienen diferentes grupos de mujeres y hombres, en todos los casos, desempeñando puestos ejecutivos en compañías nacionales de tipología diversa, sobre los principales parámetros a contrastar que justifican el estudio y son objeto de este. Estas variables son: (1) beneficios que se derivan de la diversidad de género (2) principales barreras que obstaculizan el acceso femenino a los puestos de alta dirección (3) tipología y naturaleza de las medidas más efectivas para impulsar niveles de diversidad de géneros similares a los de la media europea.

En el caso de la investigación cuantitativa, la obtención de respuestas se ha canalizado a partir de encuestas anónimas estructuradas y autoadministradas por internet, lanzadas a la muestra el 20 de enero y con un periodo de recepción de 5 días (hasta el 24 de enero de 2020).

Las entrevistas en profundidad sobre cuestionario predefinido se han realizado personalmente y a partir de un guion estructurado, a los perfiles escogidos durante la semana del 27 al 31 de enero y una vez obtenidos los resultados de la investigación cuantitativa.

Los resultados del estudio deberían en última instancia arrojar luz sobre la cuestión de qué categorías de impedimentos son las principales a la hora de obstaculizar el acceso de

las mujeres a posiciones de liderazgo y que medidas de resolución y en que categorías se presentan como prioritarias.

#### **IV.2.- Muestra.**

En el caso de la Investigación cuantitativa, la muestra debía incluir al menos 100 mujeres y 50 hombres, trabajadores en el mercado laboral español, segmentando la muestra de acuerdo con los siguientes criterios: (1) Mandos intermedios/ miembros de comité de dirección / Consejeras de Administración (familiares, cotizadas e IBEX) (2) Pymes y Gran Empresa (3) Empresa Nacional/Empresa Multinacional (4) rangos de edad entre menores de 25 y mayores de 55.

Para las entrevistas en profundidad se han seleccionado 5 mujeres (1 mando ejecutivo/ 2 miembros de comité de Dirección y CEO/1 consejera del IBEX/ 1 representante de los poderes públicos).

#### **IV.3.- Resultado y conclusión de la investigación.**

El resultado del trabajo de campo comprende 207 respuestas, con el perfil de participación que se describe en el Gráfico 16 más abajo. Como se puede ver por dichos datos, se ha conseguido una participación mayor de la esperada al definir el alcance muestral mínimo, con un porcentaje de participación por sexos ajustado a la definición de la muestra en el apartado IV.2 (dos terceras partes de representación femenina y una tercera parte de hombres).

Existe asimismo un equilibrio espontáneo, bastante significativo en el resto de las variables de segmentación, con representatividad suficiente para todos los principales ítems de categorización de cada una de las variables. Destacaremos que, en algún caso, como la formalización de planes de igualdad, el porcentaje obtenido es coincidente con el descrito por la doctrina anteriormente dentro del apartado *modelo teórico* de este informe (cercano al 40%).

**Gráfico 16: Perfil de la muestra de la investigación cuantitativa**

<b>Total</b>	Total encuestas recibidas sin errores	207	100%
<b>Sexo</b>	Hombres	64	31%
	Mujeres	143	69%
<b>Edad</b>	<35 años	38	18%
	36-45 años	37	18%
	46-55 años	76	37%
	>55 años	56	27%
<b>Régimen Laboral</b>	Empleado por cuenta ajena	138	67%
	Empleado por cuenta propia/autónomo	69	33%
<b>Puesto</b>	Miembro del Consejo en su empresa + CEO/DG	9	4%
	Miembro del Consejo en su empresa y en otra + CEO o DG	1	0%
	Miembro del Consejo en su empresa + Comité Dirección	16	8%
	Miembro del Consejo en otra empresa + CEO/DG	4	2%
	Miembro del Consejo en otra empresa + Comité Dirección	4	2%
	Miembro del Consejo en otra empresa + Directivo	2	1%
	Miembro del Consejo en otra empresa+ Otros puestos	2	1%
	Comité de Dirección	35	17%
	Directivo	54	26%
<b>Tamaño empresa</b>	Otros puestos ejecutivos	80	39%
	< 50 empleados	82	40%
	50-199 empleados	22	11%
	200-1.000 empleados	48	23%
<b>Tipo de empresa</b>	>1.000 empleados	55	27%
	Autónomo	14	7%
	Empresa local familiar	32	15%
	Empresa local no familiar	72	35%
	Filial empresa multinacional no cotizada	54	26%
	Filia empresa multinacional cotizada	2	1%
	Cotizada (no IBEX)	10	5%
IBEX35	23	11%	
<b>Empresa con mujeres en Consejo</b>	Ninguna	42	20%
	<30%	91	44%
	Entre 30% y 50%	41	20%
	>50%	33	16%
<b>Empresas con mujeres en Comité de Dirección</b>	Ninguna	27	13%
	<30%	91	44%
	Entre 30% y 50%	51	25%
	>50%	38	18%
<b>Empresa promueve la diversidad</b>	Si	139	67%
	No	68	33%
<b>Fuerte compromiso del CEO con la Diversidad</b>	Si	139	67%
	No	68	33%
<b>Plan de igualdad formalizado</b>	Si	88	43%
	No	119	57%

*Fuente: elaboración propia*

A la hora de reflejar las conclusiones del estudio, cubriremos tres apartados diferentes: (1) Importancia otorgada por la muestra a los diferentes beneficios que se derivan de la igualdad de género en el acceso a los puestos de alta dirección de las empresas, (2) importancia otorgada a las barreras que obstaculizan a las mujeres para conseguir estas posiciones y (3) relevancia para la muestra de las principales medidas de avance en este ámbito, planteadas desde el modelo teórico ya visto.

Asimismo, y para facilitar las labores de análisis de la información recabada, adicionalmente a los resultados porcentuales obtenidos, utilizaremos en ocasiones el

concepto de “Índice de Importancia Neto”, que va a reflejar en una sola cifra y de forma muy gráfica la actitud muestral hacia una determinada aseveración.

Dicho índice, que va a oscilar siempre en el rango entre 100 y -100, muestra la importancia otorgada por la muestra a cada uno de los parámetros objeto de investigación. El índice se construye partiendo de la consideración, para aquellas preguntas con una escala de valoración de hasta 5 puntos, de que la puntuación 5 corresponde a la importancia máxima, siendo 3 y 4 respuestas neutras y 1 y 2 importancia nula.

En el caso de preguntas con índices de valoración de 1 a 10, se considera 9 y 10 importancia máxima, de 5 a 8 respuestas neutras y de 1 a 4 importancia nula. El índice, en ambos supuestos, se obtiene restando el porcentaje de los muy insatisfechos del porcentaje de los muy satisfechos y multiplicando por cien. No se tiene, por tanto, en cuenta las respuestas neutras. La mayor negatividad, indica menor importancia y la mayor positividad, una mayor priorización respecto al ítem propuesto que corresponda.

Entrando en detalle en los principales resultados de la investigación, cabe en primer lugar afirmar que sólo un 16% y un 18% respectivamente de los encuestados, reconocen que sus empresas han alcanzado la igualdad de género (50%) en la integración femenina en Consejos y Comités de Dirección. Asimismo, un 33% y éste es un aspecto preocupante, afirma que sus compañías no abordan en modo alguno esta cuestión, con sólo un 43% de planes de igualdad formalizados (Gráfico 16).

**Por lo que respecta a la variable “Importancia de los beneficios que se derivan de la igualdad de género en los órganos de alta dirección”, el Gráfico 17 a continuación, presenta los resultados globales para cada uno de los beneficios propuestos.**

**Gráfico 17: Importancia otorgada a los beneficios de la igualdad de género en la empresa.**

	Nula importancia			Máxima importancia	
	1	2	3	4	5
Contribución a la justicia y a la equidad social	2%	5%	23%	26%	44%
Ventaja frente a competidores	6%	5%	21%	29%	39%
Enfoque estratégico más diverso y abierto	2%	5%	16%	27%	50%
Mejor comprensión del consumidor	2%	6%	19%	31%	43%
Aprovechamiento integral y retención del talento	2%	3%	16%	29%	49%
Mejora en las formas de liderar y dirigir el negocio	3%	5%	14%	34%	43%
Mayor creatividad e innovación	3%	4%	21%	29%	42%
Mejores resultados financieros (ingresos y rentabilidad)	6%	5%	30%	30%	29%

Fuente: elaboración propia



A la vista de los datos, el conjunto de los encuestados otorga una importancia elevada a los beneficios descritos: Los máximos valores, en prácticamente el conjunto de los beneficios enunciados, se asigna a la máxima valoración posible (5: Muy Importante), en todos los casos con niveles cercanos al 50%. La única excepción, que presenta unas asignaciones más distribuidas, es el impacto de la igualdad de género sobre los mejores resultados de la compañía por la equiparación de hombres y mujeres. En este aspecto, las valoraciones de importancia descienden significativamente con puntuaciones entre 3 y 5 prácticamente equivalentes y cercanas al 30%. Esta línea, como recordamos, era también la expuesta por la doctrina para este aspecto, en donde existen diferentes estudios ya citados, con conclusiones no coincidentes.

El gráfico 18 y partiendo del “Índice de importancia neta”, que como hemos citado mide la diferencia entre promotores y detractores, refleja resultados similares con índices positivos para todos los factores, entre 30 y 45.

Tan sólo se exceptúa de nuevo el correspondiente a “mejores resultados” que, aun siendo positivo, desciende sensiblemente (18). Parece además que los beneficios mejor valorados son la contribución al enfoque estratégico, el aprovechamiento integral y retención del talento y la contribución a la justicia y a la equidad social.

**Gráfico 18: Índice de Importancia Neta respecto a beneficios de la igualdad de género en las compañías.**

	Detract.	Neutros	Promot.	Importancia neta	orden
Contribución a la justicia y a la equidad social	7%	49%	44%	37	2º
Ventaja frente a competidores	11%	50%	39%	28	5º
Enfoque estratégico más diverso y abierto	7%	43%	50%	43	1º
Mejor comprensión del consumidor	8%	50%	43%	35	3º
Aprovechamiento integral y retención del talento	6%	45%	49%	43	1º
Mejora en las formas de liderar y dirigir el negocio	8%	48%	43%	35	3º
Mayor creatividad e innovación	8%	50%	42%	34	4º
Mejores resultados financieros (ingresos y rentabilidad)	11%	60%	29%	18	6º

*Fuente: elaboración propia*

Profundizando un poco más en las respuestas para los diferentes perfiles de la muestra, vemos sin embargo que existen bastantes diferencias en las valoraciones de unos y otros.

De este modo, el Gráfico 19, muestra las diferencias entre los Índices de Importancia Neta en primer lugar entre Mujeres y Hombres y en segundo lugar entre jóvenes (menos de 35 años) y profesionales de mayor edad (más de 45 años).

**Gráfico 19: Índice de Importancia Neta respecto a beneficios de la igualdad de género en las compañías, diferenciando por sexo y edad.**

	Sexo			Edad		
	M	H	dif	<35	>45	dif
Contribución a la justicia y a la equidad social	47	14	33	29	39	-10
Ventaja frente a competidores	41	-2	43	16	30	-14
Enfoque estratégico más diverso y abierto	60	6	54	32	44	-12
Mejor comprensión del consumidor	49	3	46	13	39	-26
Aprovechamiento integral y retención del talento	55	19	36	13	51	-38
Mejora en las formas de liderar y dirigir el negocio	52	-2	54	5	41	-36
Mayor creatividad e innovación	49	2	47	16	37	-21
Mejores resultados financieros (ingresos y rentabilidad)	31	-14	45	-16	23	-39

*Fuente: elaboración propia*

A la vista de esta tabla, se rompe completamente la homogeneidad de resultados descrita anteriormente. Destaca que, en todos los casos, las mujeres otorgan a estos beneficios una importancia muy superior a la que dan los hombres. En algunos casos el índice neto para estos últimos es negativo y en prácticamente todos los casos, el citado índice es muy cercano a cero.

Por lo que respecta a la diferenciación por edades y aunque menos acusado que en el caso del sexo, los jóvenes otorgan una menor importancia al conjunto de los beneficios que los profesionales de más edad. En el supuesto del beneficio de “mejores resultados”, el índice de los jóvenes, más escéptico respecto a este tema, se alinea con el de los hombres (-16 y -14 respectivamente), asimilándose la valoración de las mujeres a la de los profesionales de mayor edad (31 y 23, respectivamente).

Para el resto de los perfiles, existe en general una menor diferenciación entre Grupos, con excepciones para algunos de los beneficios propuestos. De esta manera y en el caso de aportación estratégica al negocio, son mucho más favorable los encuestados pertenecientes a pequeñas empresas que los de las grandes (Índices de 52 y 35 respectivamente). En el supuesto de “aprovechamiento del talento” la muestra de empresa cotizada es menos sensible a este beneficio que la de empresas no cotizadas (Índices de 26 y 47 respectivamente).

Pasando a la **segunda variable de análisis**, esto es “**las barreras y frenos para la promoción de la mujer a órganos de gobierno corporativo**” y la importancia de cada uno de ellos para los individuos encuestados, el Gráfico 20 presentado en esta página, describe los resultados globales para cada uno de los impedimentos sugeridos.

**Gráfico 20: Importancia otorgada a los impedimentos para el acceso de la mujer a órganos de gobierno corporativos.**

	Nula importancia							Máxima importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Falta de marco legal y político coercitivo	8%	4%	4%	7%	13%	11%	16%	19%	5%	14%
Mentalidad muy condicionada por estereotipos	4%	3%	4%	3%	8%	9%	8%	22%	14%	24%
Rechazo de la educación STEM	12%	5%	9%	12%	8%	9%	16%	11%	10%	9%
Las mujeres se autolimitan y optan por el hogar	6%	3%	4%	6%	13%	11%	11%	17%	12%	17%
Falta de apoyo por parte de los primeros ejecutivos	4%	3%	6%	4%	7%	10%	13%	20%	15%	17%
Falta de corresponsabilidad en el cuidado del hogar	2%	0%	4%	1%	9%	7%	14%	17%	18%	28%
Los hombres dominan y excluyen a la mujer	6%	3%	7%	3%	8%	7%	16%	17%	18%	14%
Procesos de selección muy inequitativos	10%	3%	4%	6%	12%	12%	16%	20%	8%	9%

Fuente: elaboración propia

A diferencia de lo que hemos visto para los beneficios que se derivan de la igualdad, en este aspecto existe una menor homogeneidad de opiniones y un contraste mayor a la hora de valorar la importancia de estos obstáculos. Los mayores porcentajes de respuestas están distribuidas entre las puntuaciones del 7 al 10 y no concentradas en la puntuación más alta como en el apartado anterior. Además, los niveles más altos (9 y 10) presentan un rango de porcentajes muy amplio: del 46% para “Falta de Corresponsabilidad”, seguido con un 38% por “Mentalidad muy condicionada por estereotipos”, hasta el 17% de “procesos de selección muy inequitativos” y el 19% de “falta de marco legal y político coercitivo” y “rechazo femenino a la educación STEM”.

Si ahora analizamos la posición de partidarios y detractores a través del “Índice de importancia Neta” del Gráfico 21, observamos que las diferencias citadas se reflejan de una manera muy gráfica en el índice, con una atribución de importancia muy alta a la “corresponsabilidad y conciliación”, “mentalidad condicionada por estereotipos” y “falta de apoyo por parte de los primeros ejecutivos”. Por el contrario y con índice negativo (más detractores que promotores) ocupan las últimas opciones “la falta de marco legal y político idóneo”, “los procesos de selección inequitativos” y “el rechazo de las mujeres a la educación en ramas STEM”.

**Gráfico 21: Índice de Importancia Neta respecto a impedimentos para el acceso en condiciones de igualdad de las mujeres a los puestos de alta dirección corporativa.**

	Detract.	Neutros	Promot.	Importancia neta	orden
<b>Falta de marco legal y político coercitivo</b>	22%	58%	20%	-2	6°
<b>Mentalidad muy condicionada por estereotipos</b>	14%	48%	38%	24	2°
<b>Rechazo de la educación STEM</b>	37%	45%	18%	-19	8°
<b>Las mujeres se autolimitan y optan por el hogar</b>	19%	52%	29%	10	5°
<b>Falta de apoyo por parte de los primeros ejecutivos</b>	17%	50%	33%	15	3°
<b>Falta de corresponsabilidad en el cuidado del hogar</b>	7%	48%	45%	38	1°
<b>Los hombres dominan y excluyen a la mujer</b>	19%	49%	32%	13	4°
<b>Procesos de selección muy inequitativos</b>	23%	60%	17%	-6	7°

*Fuente: elaboración propia*

Si de nuevo revisamos con más detalle los resultados en función de los distintos perfiles de los encuestados, comprobamos que de nuevo las variables sexo y edad son fuertemente condicionantes y determinan resultados diferentes.

El Gráfico 22, a continuación, refleja la diferente valoración por sexo y edad (menores de 35 años/ mayores de 45 años) en este ámbito.

**Gráfico 22: Índice de Importancia Neta respecto a los frenos en progresión en igualdad en las compañías, diferenciando por sexo y edad.**

	Sexo			Edad		
	M	H	dif	<35	>45	dif
<b>Falta de marco legal y político coercitivo</b>	12	-34	46	-11	-5	-6
<b>Mentalidad muy condicionada por estereotipos</b>	42	17	25	5	25	-20
<b>Rechazo de la educación STEM</b>	-6	-48	42	-34	-11	-23
<b>Las mujeres se autolimitan y optan por el hogar</b>	22	-16	38	-5	11	-16
<b>Falta de apoyo por parte de los primeros ejecutivos</b>	39	-38	77	-8	17	-25
<b>Falta de corresponsabilidad en el cuidado del hogar</b>	56	-2	58	11	46	-35
<b>Los hombres dominan y excluyen a la mujer</b>	29	-23	52	-14	22	-36
<b>Procesos de selección muy inequitativos</b>	8	-38	46	-24	-2	-22

*Fuente: elaboración propia*

Según resulta de la tabla, los hombres otorgan una importancia mucho menor que las mujeres a todos los frenos sugeridos, destacando que en 7 de ellos (de un total de 8), su valoración de importancia es negativa. Tan sólo coinciden en este nivel negativo con las mujeres en la consideración del “rechazo femenino a la educación STEM”, que cuenta con poco nivel de aceptación para ambos sexos como impedimento reconocido.

Por edad, los jóvenes presentan también atribuciones de importancia sensiblemente inferiores que los ejecutivos de mayor edad. Quizás son menos conscientes de la relevancia de estos aspectos en la progresión profesional de las mujeres, pero lo cierto es que también valoran 6 de los 8 ítems con índices negativos. Tal y como sucedía en la diferenciación por sexo, todas las edades otorgan un índice negativo al “rechazo femenino a la educación STEM”.

La falta de corresponsabilidad en el hogar y en el cuidado de los hijos y la falta de medidas de conciliación se percibe para ambos grupos, como ocurría en la tabla de datos generales, como el obstáculo más severo para la progresión femenina.

Por lo que respecta a la diferente consideración de estos frenos en función de otros perfiles de la muestra, hay que destacar que, para todos los impedimentos, los participantes en la encuesta pertenecientes a empresas en las que se reconoce que el CEO no tiene un compromiso firme con la paridad, atribuyen una menor importancia a estos obstáculos, frente a aquellos que cuentan con un CEO implicado. Del mismo modo y para la totalidad de los frenos, la importancia que se les otorga a estos impedimentos es siempre mayor para encuestados cuya empresa cuenta con un plan de igualdad en relación con los que no lo tienen, según se refleja en el Gráfico 23. De nuevo el rechazo a la educación STEM es el impedimento de menor importancia y la falta de corresponsabilidad el de mayor valoración.

**Gráfico 23: Índice de Importancia Neta respecto a los frenos en progresión en igualdad en las compañías, diferenciando por sexo y edad.**

	CEO involucrado			Plan de Igualdad		
	Sí	No	dif	Sí	No	dif
<b>Falta de marco legal y político coercitivo</b>	-9	10	-19	-10	3	-13
<b>Mentalidad muy condicionada por estereotipos</b>	17	37	-20	22	24	-2
<b>Rechazo de la educación STEM</b>	-26	-4	-22	-30	-11	-19
<b>Las mujeres se autolimitan y optan por el hogar</b>	7	18	-11	3	16	-13
<b>Falta de apoyo por parte de los primeros ejecutivos</b>	1	44	-43	1	26	-25
<b>Falta de corresponsabilidad en el cuidado del hogar</b>	30	54	-24	24	49	-25
<b>Los hombres dominan y excluyen a la mujer</b>	1	35	-34	-5	25	-30
<b>Procesos de selección muy inequitativos</b>	-13	9	-22	-17	2	-19

*Fuente: elaboración propia*

Abordando **las medidas más importantes de avance para conseguir esta igualdad efectiva en Consejos y Comités**, el Gráfico 24, refleja que la mayor cuota de

valoraciones de los encuestados se concentra en las puntuaciones superiores. Destacan por mayor puntuación (8 y 9): intensificar las fórmulas de corresponsabilidad y conciliación (69%); reforzar la orientación STEM de las mujeres (53%), que si bien no se percibía como hemos visto como un impedimento, sí se tiene en cuenta como un factor de avance; el curriculum ciego en procesos de selección (53%) y desplegar programas educativos para superar estereotipos (50%). Todas las medidas superan 40% en la suma de estas dos máximas puntuaciones, con la excepción de la imposición de cuotas (26%) y las ayudas económicas a la paridad (34%), que son las menos consideradas.

**Gráfico 24: Importancia otorgada a las medidas de avance para el acceso de la mujer a órganos de gobierno corporativos.**

	Nula importancia					Máxima importancia				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Imponer cuotas obligatorias aun temporales</b>	13%	4%	5%	7%	10%	12%	10%	13%	8%	18%
<b>Desplegar programas educativos para superar estereotipos</b>	6%	3%	3%	3%	3%	5%	12%	14%	13%	37%
<b>Reforzar orientación de las mujeres a áreas STEM</b>	5%	1%	2%	2%	6%	4%	13%	14%	17%	36%
<b>Reforzar planes de igualdad</b>	5%	3%	3%	3%	8%	7%	17%	14%	13%	27%
<b>Ayudas económicas a la paridad</b>	10%	3%	5%	5%	11%	8%	13%	11%	13%	21%
<b>Intensificar fórmulas de conciliación y corresponsabilidad</b>	2%	0%	0%	1%	3%	3%	11%	11%	14%	55%
<b>Programas de mentoring y acompañamiento</b>	6%	1%	3%	3%	5%	5%	12%	19%	14%	32%
<b>Curriculum ciego en procesos de selección</b>	4%	2%	3%	2%	5%	9%	11%	10%	17%	36%
<b>Reforzar discurso de igualdad de primeros ejecutivos</b>	4%	1%	3%	5%	4%	4%	17%	16%	18%	27%
<b>Favorecer redes y asociaciones con inclusión de hombres</b>	3%	1%	3%	2%	8%	9%	9%	19%	13%	32%

Fuente: elaboración propia

Confirmando estos datos con las cifras netas entre partidarios y detractores (Índice de Importancia Neta), se desprende del Gráfico 25 que este índice refleja el mismo orden planteado en el punto anterior, con la excepción del favorecimiento de redes y asociaciones inclusivas, que desplaza a los programas educativos para superar estereotipos como la cuarta medida necesaria. Entre las menos valoradas, vuelven a posicionarse las polémicas cuotas y las ayudas económicas a la paridad.

**Gráfico 25: Índice de Importancia Neta respecto a medidas de avance para el acceso en condiciones de igualdad de las mujeres a los puestos de alta dirección corporativa.**

	Detract.	Neutros	Promot.	Importancia neta	orden
<b>Imponer cuotas obligatorias aun temporales</b>	29%	45%	27%	-2	10º
<b>Desplegar programas educativos para superar estereotipos</b>	15%	35%	50%	35	5º
<b>Reforzar orientación de las mujeres a áreas STEM</b>	10%	37%	53%	43	2º
<b>Reforzar planes de igualdad</b>	15%	45%	40%	25	8º
<b>Ayudas económicas a la paridad</b>	24%	43%	34%	10	9º
<b>Intensificar fórmulas de conciliación y corresponsabilidad</b>	4%	28%	69%	65	1º
<b>Programas de mentoring y acompañamiento</b>	13%	41%	47%	34	6º
<b>Curriculum ciego en procesos de selección</b>	12%	35%	53%	42	3º
<b>Reforzar discurso de igualdad de primeros ejecutivos</b>	14%	42%	45%	31	7º
<b>Favorecer redes y asociaciones con inclusión de hombres</b>	10%	45%	45%	36	4º

Fuente: elaboración propia

La visión por perfil de sexo y edad ofrece las mismas conclusiones que ya hemos expuesto respecto a beneficios y frenos. Los hombres y los jóvenes dan menor importancia a todas las medidas frente a mujeres y ejecutivos senior, quizás porque son menos conscientes de la problemática de la progresión de la mujer en el mundo profesional (ver Gráfico 26).

**Gráfico 26: Índice de Importancia Neta respecto a medidas de avance para el acceso en condiciones de igualdad de las mujeres a los puestos de alta dirección corporativa. Visión por sexo y edad.**

	Sexo			Edad		
	M	H	dif	<35	>45	dif
<b>Imponer cuotas obligatorias aun temporales</b>	15	-39	54	-37	8	-45
<b>Desplegar programas educativos para superar estereotipos</b>	55	-11	66	11	37	-27
<b>Reforzar orientación de las mujeres a áreas STEM</b>	59	5	55	21	47	-26
<b>Reforzar planes de igualdad</b>	41	-11	52	3	27	-24
<b>Ayudas económicas a la paridad</b>	24	-22	46	-13	15	-28
<b>Intensificar fórmulas de conciliación y corresponsabilidad</b>	80	30	51	55	64	-9
<b>Programas de mentoring y acompañamiento</b>	50	-2	52	-5	44	-50
<b>Curriculum ciego en procesos de selección</b>	51	20	31	21	52	-30
<b>Reforzar discurso de igualdad de primeros ejecutivos</b>	49	-8	57	3	39	-36
<b>Favorecer redes y asociaciones con inclusión de hombres</b>	54	-5	59	21	35	-14

*Fuente: elaboración propia*

En definitiva, los principales aspectos que se derivan de la consulta a la muestra respecto a los objetivos de nuestro estudio se sintetizan en:

- Existe un alto porcentaje de compañías que todavía no ha abordado medidas de promoción de la mujer ni ha contemplado la necesidad de favorecer su acceso a órganos de Gobierno. Una tercera parte de los CEO españoles no apoyan activamente este proceso.
- Existe acuerdo en otorgar importancia a la generalidad de los beneficios que la doctrina considera asociados a la igualdad, según expuesto en el marco teórico de este trabajo, siendo los más relevantes la contribución a la orientación estratégica del negocio, el aprovechamiento integral del talento y la contribución a la justicia y a la equidad. Existe una cierta controversia y menor aceptación respecto al impacto de la igualdad de género sobre la rentabilidad y el crecimiento de las compañías.
- Por lo que respecta a barreras que impiden el acceso igualitario de las mujeres a las posiciones de liderazgo, es evidente que siguen existiendo y aunque sujetos a

mucha más dispersión y diversidad de criterios, se identifican como los de mayor importancia la falta de corresponsabilidad en el cuidado del hogar y de los hijos, la mentalidad basada todavía en estereotipos y la falta de apoyo por parte de los primeros ejecutivos. Se valora escasamente la falta de un marco legal y la falta de orientación hacia ramas STEM de las mujeres.

- En relación con las medidas de avance, las más valoradas son aquellas que promueven la conciliación y corresponsabilidad de ambos sexos, la promoción de ramas STEM entre mujeres, desplegar programas educativos que permitan superar estereotipos de género y favorecer la creación de redes y asociaciones que incluyan al hombre. No se valoran adecuadamente ni las cuotas, ni las ayudas financieras a la equidad.

El contenido del cuestionario utilizado en el trabajo de campo, una transcripción de las entrevistas estructuradas y un detalle de las tablas con los datos más relevantes del estudio se adjuntan como documentos en el capítulo Anexos.



## **V.- Conclusiones del estudio.**

Parece evidente como hemos visto en los capítulos anteriores que la incorporación de la mujer al mundo laboral, que se produjo en nuestro país a partir de la década de los setenta del siglo pasado a tasas exponenciales, no ha tenido su reflejo correlativo en el acceso de las mujeres a los puestos de la alta dirección y órganos de gobierno de las empresas. Como bien reconocía una de nuestras entrevistadas (MORALEDA, 2020) sólo una cuarta parte de la selección de consejeros se hace a través de consultores especializados, siendo muy frecuente en España todavía la elección por cooptación, en donde sólo uno de cada diez candidatos escogidos – normalmente por miembros masculinos- es una mujer.

**Una primera conclusión nos conduce a responder a la pregunta de partida que formulábamos con este estudio de investigación: ¿existen realmente barreras o frenos para el acceso de las mujeres a estos puestos de alta dirección en España? La respuesta, a la vista de lo ya expuesto, es clara y categórica: En nuestro país, como sucede en otros de nuestro entorno, siguen existiendo obstáculos tanto internos en las empresas, como externos derivados del contexto socio cultural y educativo en el que la mujer se desenvuelve, que dificultan esta incorporación en condiciones de equidad e igualdad.**

Matizando más esta afirmación, consideramos que la principal causa raíz generadora de esta dificultad deriva de los marcados estereotipos asociados al género, impregnados todavía con fuerza en el modelo social español y que siguen teniendo un reflejo en nuestro sistema de principios y cultura. Los modelos educativos, pese al avance experimentado, no se han transformado de una manera suficientemente profunda en este ámbito como para invertir el proceso hacia una mentalidad en donde la diversidad surja y se acepte de modo natural.

Como manifestación de los sesgos educativos y culturales surge un problema crucial reconocido, como hemos visto, no sólo por la doctrina científica sino por las personas encuestadas: la falta de corresponsabilidad, que en muchas ocasiones lleva a la falta de deseo de conciliación y que carga en la mujer un doble peso que ésta no siempre es capaz de asumir, lo que la conduce en un alto porcentaje de los casos a desistir y abandonar su trayectoria profesional, renunciando con ello al desarrollo de sus capacidades y a una

proyección profesional en condiciones de igualdad en las posiciones de máximo liderazgo corporativo. Y con esta partida, y esto es sin duda lo más importante, se produce un deterioro irreversible en la cantera de talento que nuestras corporaciones necesitan.

La anterior afirmación se muestra en toda su claridad, cuando constatamos que, entre las medidas con mayor nivel de aceptación a lo largo de nuestro estudio, se encuentran aquellas tendentes a moldear una responsabilidad compartida de hombres y mujeres en el cuidado del hogar y de los hijos. Entre ellas el teletrabajo y el trabajo flexible, destacan por contribuir favorablemente a que la mujer ejerza el doble rol protagonista en su vida personal y profesional, que queramos o no sigue desempeñando en nuestros días.

Es cierto por tanto, y esto sería una **segunda conclusión de este trabajo, que la resolución del problema tiene que producirse desde una doble presión, la que se ejerce externamente por la propia educación en la escuela y la familia y la que internamente promueven las empresas, con la ayuda de los poderes públicos, para imponer procesos y medidas de equidad.** Ni una ni otra pueden ejercerse de modo aislado y ambas tienen que estar correctamente coordinadas.

De este modo, en primer lugar, una educación sin estereotipos ni prejuicios asociados al género, mucho más abierta, considerada y libre para todos, es la condición necesaria para que los demás factores limitativos desaparezcan: Desde el acceso igualitario a todas las ramas de la educación, hasta la corresponsabilización y la proyección femenina plena a lo largo de la escalera de su desarrollo profesional. Sin embargo, la inversión de este modelo cultural y educativo no podemos esperar que se vaya a producir en el corto plazo, sino que es una apuesta con una dimensión y profundidad más larga. Esta apuesta tiene que ser apoyada de forma decidida por los poderes públicos, pero también por la ciudadanía, poniendo un foco importante en la familia y en la escuela, pero también en los medios de comunicación y la vida en sociedad, que contribuyen a reforzar estereotipos que estamos en vías de superar.

En segundo lugar, las empresas como también afirma MORALEDA (2020), tienen que imponer procesos tendentes a evitar sesgos y que en última instancia refuerzan sus canteras de talento y su valor como compañía. En los casos en que estas iniciativas no surjan de modo natural, los poderes públicos tienen que asegurar que son necesariamente

introducidas, bien a través de la simple recomendación o incluso en otros casos de la obligatoriedad.

**Como tercera conclusión, lógica a partir de lo expuesto, un proceso de transformación mental como el que proponemos, sólo puede realizarse con el apoyo activo de los hombres y en especial, de aquellos que ocupan las primeras posiciones en la jerarquía.** En este sentido, una de las grandes debilidades de los movimientos asociativos o de redes sociales, que promueven el talento sin limitación de género, es que ha partido de mujeres, se ha realizado en muchas ocasiones exclusivamente con mujeres y con un único objetivo: incluir a la mujer en la pirámide empresarial sin muchas más consideraciones.

No se puede negar la necesidad de hacerlo e incluso la eficacia que, especialmente en los primeros años, han tenido estos movimientos. Pero asimismo es indudable que todo ello ha contribuido a generar una cierta inhibición masculina, que ha contemplado estas actuaciones como mero espectador y con un cierto temor, pero sin el nivel de involucración necesario para asegurar su éxito. Buena prueba de esta afirmación es la disparidad de percepciones que, como hemos reflejado en el capítulo anterior, se producen entre hombres y mujeres, respecto a beneficios, obstáculos y medidas de avance.

De este modo, para poder efectivamente transformar de raíz un sistema que desde siempre ha estado dominado por hombres, se hace necesario contar con ellos. Esta inclusión debe apoyarse en un concepto que nos parece evidente: La transformación del rol femenino introduce también un nuevo esquema de rol masculino en el que el hombre puede también optar por abandonar su carrera profesional, como han hecho tradicionalmente las mujeres si sus cargas familiares así lo exigen. No es posible, por tanto, corresponsabilizar a ambos sexos, sin la comprensión profunda de los obstáculos hacia el equilibrio de género y de los beneficios que de éste se derivan.

**Otra conclusión que nos gustaría destacar es que, adicionalmente a un deseo generalizado de orientar el modelo en la dirección correcta, existe hoy en día una dimensión de prestigio de marca vinculado al equilibrio de género en los órganos de dirección, que puede distorsionar la verdadera realidad, en la que el compromiso**

**por esta equiparación no es tan fuerte ni tan decidido.** Nadie quiere quedarse atrás, porque nadie puede arriesgarse a comprometer su imagen. Sin embargo, más allá de esta burbuja artificial donde todas las empresas muestran en su superficie proactividad en este ámbito, cuando se profundiza, en gran parte siguen manteniéndose algunos de los frenos que tradicionalmente han limitado la progresión femenina hacia los puestos de mayor responsabilidad. Como hemos constatado en nuestro estudio, más de una tercera parte de las compañías en nuestro país no ha desplegado ninguna medida para potenciar la diversidad en cualquiera de sus formas y menos de un 40% tienen formalizado un plan de igualdad. Y ello es así, entre otras causas, porque no se percibe el beneficio de la diversidad para crear auténtico valor corporativo.

Un aspecto que tampoco podemos olvidar en estas conclusiones es la **actitud general del mercado en relación con los beneficios que se derivan de la diversidad.** Si bien es cierto que no existen resultados concluyentes a partir de los distintos estudios empíricos realizados que asocien la diversidad de género con el crecimiento y la rentabilidad, si se puede concluir que la diversidad es imprescindible desde un punto de vista de estrategia de negocio y ventaja competitiva, además de constituir una necesidad desde el punto de vista de la equidad y la justicia. Este último aspecto, frecuentemente reducido en su importancia, nos parece esencial. No parece admisible en un Estado social de derecho como el nuestro que más del 50% de la población no goce de igual derecho de oportunidad a tener una carrera profesional plena y a todos los niveles en las corporaciones. Tan sólo este argumento sería ya de peso suficiente como para justificar una intervención firme por parte de los poderes públicos que lo mitigue, sea en forma de cuotas o no.

**En relación con las cuotas y la discriminación positiva, pese a ser una de las medidas más polémicas y con mayor nivel de rechazo, coincidimos con la opinión de una de nuestras entrevistadas (SOUVIRON, 2020) en afirmar que tienen su sentido como palanca para cambiar una situación que no es natural.** Ello siempre que se mantengan, de acuerdo con los propios criterios reconocidos por el Tribunal Constitucional, como medida excepcional, temporal, proporcionada y limitada a la consecución de la igualdad. Asimismo y en su establecimiento orientativo y obligatorio por parte de la Administración, es preciso tener en cuenta que difícilmente serán aplicables en posiciones

directivas y en comités de Dirección (MORALEDA, 2020) y en los casos -como los Consejos de Administración- en que sean una medida efectiva, debería además tenerse en cuenta que el equilibrio equitativo en este caso, no necesariamente ha de ser un 50%, bajo la consideración de que por razones culturales y de mentalidad, lamentablemente todavía en vigor, un porcentaje mucho mayor de mujeres que de hombres deciden abandonar de manera prematura su carrera profesional.

Los porcentajes impuestos como discriminación positiva en forma de cuota deberían de tener en cuenta, a nuestro juicio, este porcentaje de abandono, si no se quiere caer en la misma inequidad que se critica. Todo ello, dejando muy claro que la sociedad en su conjunto debería, en el largo plazo y como ya hemos citado, superar los prejuicios y estereotipos de género que sobrecargan el rol de la mujer y provocan su abandono ante el “techo de cristal” o su falta de despegue del “suelo pegajoso”.

Finalmente, **una conclusión ineludible es la importancia de establecer las medidas y factores que aseguren que el proceso del aprovechamiento del talento sin género es continuado y sostenido en el tiempo.** Y decimos esto porque, frente a los enormes pasos dados, existen también fuerzas que tienden a una involución de la situación alcanzada y entre las que se encuentran, el menor impulso reivindicativo de las nuevas generaciones, que tienden a establecer como naturalmente asumidos algunos de los logros conseguidos en las últimas décadas y la irrupción en nuestra economía y en la propiedad de nuestras empresas de culturas menos proclives a garantizar esta igualdad y que se encuentran en una fase más preliminar de desarrollo en este campo. Estos dos factores pueden constituir en el futuro un nuevo freno a la igualdad o incluso hacernos avanzar hacia atrás en buena parte del camino andado, dentro de un esquema que ha sido dominado mayoritariamente por la cultura empresarial anglosajona. Buena muestra de la percepción más relajada de las jóvenes generaciones hacia este campo (beneficios, frenos, medidas) ya ha sido puesto de manifiesto en nuestra investigación cuantitativa y debería hacernos reflexionar sobre la necesidad de que lo que entre todos y a lo largo de muchos años hemos sido capaces de poner en pie, puede ser al menos parcialmente demolido en un periodo de tiempo muy breve y con ello la igualdad, la equidad y la justicia que, como sociedad, necesitamos.

## VI.- Glosario de términos

- **Brecha salarial** Según la Comisión Europea es la diferencia en el salario por hora medio bruto que ganan los hombres y el que ganan las mujeres en toda la economía.
- **Techo de cristal o *glass ceiling*** Barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados.
- **Suelo pegajoso o *sticky floor*** Cargas afectivas derivadas de las responsabilidades de atención al hogar y a la familia, que pueden limitar el despegue profesional femenino.
- **Segregación horizontal** Discriminación por género en función del sector de actividad.
- **Segregación vertical u ocupacional** Discriminación por género en función de la jerarquía dentro de la organización económica. Normalmente a mayor nivel dentro del organigrama, mayor exclusión del sexo femenino.
- ***Mainstreaming* de género** Aplicación en una organización de la perspectiva de género.
- **Gestión de la diversidad** Valoración del potencial ofrecido por la diferencia.
- **Consejeras ejecutivas.** Consejeras con un desempeño en la alta dirección.
- **Consejeras dominicales** Consejeras representando a un accionista importante.
- **Consejeras independientes** Consejeras sin relación personal o profesional con la Sociedad, con directivos o con accionistas significativos, cuya misión es la defensa del pequeño accionista.
- **Otras consejeras** Consejeras que no se encuadran en los tipos señalados anteriormente.
- **Curriculum ciego** Hace referencia a los procesos de selección en los que se considera únicamente la trayectoria profesional y educativa, ocultando si el candidato es hombre o mujer.

- **Curriculum oculto** Conjunto de creencias y valores sociales que se atribuyen a un curriculum femenino y adicionan a sus datos objetivables.
- **Sobrecarga de rol o conflicto de rol** Tensión generada en la mujer por la multiplicidad de tareas a las que se enfrenta al compaginar varios roles como el profesional y el familiar, y los sentimientos contradictorios que la misma puede experimentar respecto a sus objetivos y prioridades.
- **Tobins (Q)** Índice de valoración de una compañía en relación con sus activos: Es la suma del valor de mercado de la compañía y el valor contable de la deuda, dividido por el valor contable de los activos.
- **Blau Index** Índice de medición de la diversidad de género en comités de dirección. Su valor máximo se produce cuando existe un equilibrio del 50% para ambos sexos.
- **Acción positiva** Medidas destinadas a contrarrestar los efectos de discriminación pasada, eliminar la existente y a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- **Elecciones por cooptación** Elección de nuevos miembros de Consejos de Administración por nominación de los miembros existentes, sin tener normalmente en cuenta criterios externos.
- **Stoxx Europe 600** Índice bursátil que agrupa 600 compañías europeas de 17 países con una representación de capitalizaciones bursátiles grandes, medianas y pequeñas, promovido por la corporación Stoxx Ltd.
- **C-Suite** Conjunto de posiciones calificadas en inglés como “Chief” y normalmente extensivas al *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO) y *Chief Operating Officer* (COO).
- **Leaky pipelines** También conocido como “fugas en tubería”, indicando la progresiva pérdida de mujeres en la progresión a la alta dirección.

## VII.- Bibliografía

### Doctrina científica

- ADLER, N. (1984). "Women do not want international careers and other myths about international management". *Organizational Dynamics*, 13(2) pp. 66-79.
- AGUIRRE, A. (2015). "Claves para educar en igualdad". *Qurrriculum, Revista de teoría, investigación y práctica educativa*. Num 28(2015), sección investigaciones.
- BARBERÁ HEREDIA, E. (2004). "Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales". *CIRIEC ESPAÑA*. Nº 50.
- BELTRAN, A.; MARTÍNEZ, MM.y NOGUERA, A. (2018). "Women Matter 2017: A way forward for Spain". *McKinsey & company*.
- BIEDMA FERRER, JM. (2017). "La Mujer Directiva. La presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las Compañías del IBEX 35". *Dossier Feministes*, nº 22, pp. 13-27.
- CABELLO SALGUERO, MJ. (2011). "Educar en igualdad". *Pedagogía Magna*. nº 10; pp. 64-70.
- CAMPBELL, K. y MINGUEZ VERA, A; (2007). "Gender diversity in the Boardroom and firm financial performance". *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-007-9630-y.
- CASTAÑO COLLADO, C. (2009). "Mujeres y Poder Empresarial en España". *UCM. Instituto de la Mujer. Estudios* 108.
- CHARLO MOLINA, MJ. y NUÑEZ TORRADO, M. (2012). "La Mujer Directiva en la Gran Empresa española: perfil, competencia y estilos de dirección". *Estudios Gerenciales*, Vol. 28, nº 124; pp. 87-105.
- CHILLIDA, M. y GUERRA, MJ. (2008). "Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. *Fundación Mujeres*, segunda edición, pp. 5-59.
- CHINCHILLA, N.; JIMENEZ. E y GRAU. M. (2017). "Maternidad y trayectoria profesional. Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas". *IESE Business School*.
- CHINCHILLA, N.; LEÓN, C. y TORRES, E; CANELA, A. (2006). "Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas". *IESE. DI* nº 632.



- CONDE-RUIZ, J.I; GARCÍA, M. y YÁÑEZ, M. (2018). "Diversidad de género en los Consejos. El caso de España tras la Ley de Igualdad". *Studies on the Spanish Economy*. Eee 2018-29, FEDEA.
- CUADRADO, I; NAVAS, M. y MOLERO, F. (2004). "El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, Contexto Organizacional y estilos de liderazgo". *Revista de Psicología Gral. y aplicada*, 57(2), pp. 181-192.
- DELGADO, C. (2016). "Marco normativo para la igualdad de Mujeres y hombres en Ecuador". *Universitat Jaume I. Trabajo final de Master*.
- IGLESIAS, G y GALLARDO, N. (2016). "La diversidad en la función directiva". *Fundación CEDE*.
- IRANZO, S. (2019) "La mujer y el poder económico público". *Economistas*. Nº161, págs. 95-118.
- ISIDRO, H y SOBRAL, M. (2015). "The effects of Women on Corporate Boards on Firm value, Financial performance and Ethical and Social Compliance". *Journal of Business ethics*, 132, 1-19.
- LA BARBERÁ, MC. (2007). "Una reflexión crítica a través del pensamiento de Susan Okin sobre género y justicia". *Cuadernos electrónicos de Filosofía del derecho*. Research Gate.net.
- LOPEZ FERNANDEZ, M. (2007). "Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos". *Wolters Kluwer. Revista Capital Humano*, nº 207, pág 84.
- LOPEZ FRANCÉS, I. (2012). "Educación para la igualdad y prevención de la violencia de género". *Equipo de investigación DER2009-13688 (subprograma JURI)*.
- OTERO GARCÍA-CASTRILLÓN, C. (2002). "Igualdad, género y medidas de acción-discriminación positiva en la política social comunitaria". *Revista de Derecho Comunitario*, vol. 6, núm. 12, pp. 489-502.
- REGUERA ALVARADO, N. (2017). "Does Board gender diversity influence financial performance?" *Evidence from Spain. Journal of Business Ethics*. Volume 141, nº2. pp 337-350.
- SELVA OLIDI, C; PALLARÉS PAREJO, S y SAHAGÚN PADILLA, MA. (2013). "¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y Mujer Directiva". *Revista Psicología: organizações e trabalho*, 13(1), pp. 75-88.
- SUBIRATS, M. (1995). "La eficacia de los planes de igualdad en la inserción laboral de las mujeres". *UCM. Cuadernos de Relaciones Laborales*. Nº6.

- TORNS, T. (1995). "Mercado de trabajo y desigualdades de género". *UCM. Cuadernos de Relaciones laborales*. Nº 6.

## **Estudios e informes de mercado**

- CENTRO REINA SOFÍA SOBRE ADOLESCENCIA Y JUVENTUD (FAD). (2019). "Barómetro Juventud y Género 2019".
- COMISIONES OBRERAS. (2017). "Brecha salarial: El peaje de la discriminación". *Secretaría Confederal de Mujer e igualdad de CCOO*.
- CRUE. (2018). "La Universidad Española en Cifras 2016-2017". *CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES DE ESPAÑA*. Pp. 40-45.
- EJE&CON. (2019). "Informe: Buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa". *IESE. Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo*.
- EJE&CON. (2019). "Código de Buenas Prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la Empresa".
- ESADE. (2017). "II Gender Monitor sobre equilibrio de género en empresas". *ESADE*.
- ESADE. (2018). "Gender Monitor". *ESADE*
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. (2019). "Gender Equality Index". *EIGE*.
- EWOB. (2019). "Gender Diversity Index". *European Women on Boards*.
- GRANT THORNTON. (2019). "Women in Business: Hacia un avance real".
- INFORMA. (2019) " Presencia de las Mujeres en la Empresa Española".
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2019). "Encuesta de Población Activa".
- MCKINSEY & COMPANY. (2017). "Time to accelerate - 10 years of insights into gender diversity".
- OIT. (2018). "Perspectivas Sociales y del empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018".
- PWC España. (2017). "Consejos de Administración de Empresas cotizadas". *PricewaterhouseCoopers*.

- PWC España. (2018). “Consejos de Administración de Empresas cotizadas”. *PricewaterhouseCoopers*.
- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. (2015). "España, Motor de la agenda de Desarrollo 2030"

## VIII.- Índice de gráficos

• <b>Gráfico 1:</b> Evolución por rama de enseñanzas de la presencia de la mujer en estudios de Grado y Doctorado en universidades públicas presenciales entre 2008 y 2016.	13
• <b>Gráfico 2:</b> Presencia de la mujer por funciones en mandos intermedios de la empresa.	14
• <b>Gráfico 3:</b> Ocupaciones en las que se concentra el empleo femenino.	15
• <b>Gráfico 4:</b> Presencia de la mujer en puestos directivos por áreas de la empresa y detalle para departamentos digitales o técnicos.	17
• <b>Gráfico 5:</b> Empresas en situación de equilibrio en Consejos en función de la obligatoriedad de la Ley de Igualdad (art. 45 y art. 75) y su tamaño.	19
• <b>Gráfico 6:</b> Empresas en situación de equilibrio (todas las categorías) por tamaño.	19
• <b>Gráfico 7:</b> Empresas dirigidas por mujeres o con más de un 50% de mujeres en sus Consejos de Administración por número de administradores.	20
• <b>Gráfico 8:</b> Porcentaje de empresas con crecimientos superiores al 5% en función de su implicación en diversidad de género.	26
• <b>Gráfico 9:</b> Razones de la falta de implicación de la alta dirección en la promoción de la igualdad.	29
• <b>Gráfico 10:</b> Medidas de avance contra la discriminación de género en el seno de la empresa y a nivel mundial.	30
• <b>Gráfico 11:</b> Medidas de avance contra la discriminación de género en el seno de la empresa y a nivel España.	30
• <b>Gráfico 12:</b> Valoración del sistema de cuotas en función de los criterios de justicia y necesidad.	35
• <b>Gráfico 13:</b> Tipos de asociaciones profesionales: preferencias femeninas.	36
• <b>Gráfico 14:</b> Percepción sobre el equilibrio vida profesional/vida privada.	38
• <b>Gráfico 15:</b> Implantación de las diferentes formas de trabajo flexible en España.	39
• <b>Gráfico 16:</b> Perfil de la muestra de la investigación cuantitativa.	47
• <b>Gráfico 17:</b> Importancia otorgada a los beneficios de la igualdad de género en la empresa.	48
• <b>Gráfico 18:</b> Índice de importancia neta respecto a beneficios de la igualdad de género en las compañías.	49
• <b>Gráfico 19:</b> Índice de Importancia Neta respecto a beneficios de la igualdad de género en las compañías, diferenciando por sexo y edad.	50
• <b>Gráfico 20:</b> Importancia otorgada a los impedimentos para el acceso de la mujer a órganos de gobierno corporativos.	51
• <b>Gráfico 21:</b> Índice de Importancia Neta respecto a impedimentos para el acceso en condiciones de igualdad de las mujeres a los puestos de alta dirección corporativa.	52
• <b>Gráfico 22:</b> Índice de Importancia Neta respecto a los frenos en progresión en igualdad en las compañías, diferenciando por sexo y edad.	52
• <b>Gráfico 23:</b> Índice de Importancia Neta respecto a los frenos en progresión en igualdad en las compañías, diferenciando por sexo y edad.	53
• <b>Gráfico 24:</b> Importancia otorgada a las medidas de avance para el acceso de la mujer a órganos de gobierno corporativos.	54
• <b>Gráfico 25:</b> Índice de Importancia Neta respecto a medidas de avance para el acceso en condiciones de igualdad de las mujeres a los puestos de alta dirección corporativa.	54
• <b>Gráfico 26:</b> Índice de Importancia Neta respecto a medidas de avance para el acceso en condiciones de igualdad de las mujeres a los puestos de alta dirección corporativa. Visión por sexo y edad.	55

# IX.- Anexos

## Anexo 1.- Modelo de Cuestionario de investigación cuantitativa

0.- MENSAJE DE ENTRADA																								
Este cuestionario es totalmente anónimo y ha sido diseñado para aportar información a un trabajo de investigación académica sobre igualdad de género. Su cumplimentación no debería de llevar más de 5 minutos y le rogamos que responda a todos sus apartados con veracidad, sin excesiva reflexión y basándose en su instinto. Tan sólo se recogerán en el estudio resultados agregados. Agradecemos de antemano su colaboración.																								
I.- PERFIL DEL ENCUESTADO Y SU EMPRESA																								
(1)- Sexo (marcar la opción que corresponda)	<table border="1"> <tr> <th>Hombre</th> <th>Mujer</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>		Hombre	Mujer	1																			
Hombre	Mujer																							
1																								
(2) Edad (marcar la opción que corresponda)	<table border="1"> <tr> <th>&lt;25</th> <th>25-35</th> <th>36-45</th> <th>46-55</th> <th>&gt;55</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> </table>					<25	25-35	36-45	46-55	>55					1									
<25	25-35	36-45	46-55	>55																				
				1																				
(3) Relación laboral (marcar la opción que corresponda)	<table border="1"> <tr> <th>Empleada por cuenta ajena</th> <th>Trabajador por cuenta propia/ Autónomo</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>					Empleada por cuenta ajena	Trabajador por cuenta propia/ Autónomo	1																
Empleada por cuenta ajena	Trabajador por cuenta propia/ Autónomo																							
1																								
(4) Puesto (marcar varias opciones si es necesario)	<table border="1"> <tr> <th>Miembro Consejo de Admón. en su empresa</th> <th>Miembro Consejo Admón en otra empresa</th> <th>CEO o DG</th> <th>Miembro Comité de Dirección</th> <th>Directivo</th> <th>Otros</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					Miembro Consejo de Admón. en su empresa	Miembro Consejo Admón en otra empresa	CEO o DG	Miembro Comité de Dirección	Directivo	Otros	1		1	1									
Miembro Consejo de Admón. en su empresa	Miembro Consejo Admón en otra empresa	CEO o DG	Miembro Comité de Dirección	Directivo	Otros																			
1		1	1																					
(5) Empresa en España (Marcar la opción que corresponda)	<table border="1"> <tr> <th>&lt;50 empleados</th> <th>50-199 empleados</th> <th>200-1.000 empleados</th> <th>&gt; 1.000 empleados</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> </table>					<50 empleados	50-199 empleados	200-1.000 empleados	> 1.000 empleados				1											
<50 empleados	50-199 empleados	200-1.000 empleados	> 1.000 empleados																					
			1																					
(6) Tipo de empresa en España (Marcar varias opciones si es necesario)	<table border="1"> <tr> <th>Local</th> <th>Filial de multinacional</th> <th>IBEX 35</th> <th>Cotizada (no IBEX)</th> <th>Familiar</th> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>					Local	Filial de multinacional	IBEX 35	Cotizada (no IBEX)	Familiar		1		1										
Local	Filial de multinacional	IBEX 35	Cotizada (no IBEX)	Familiar																				
	1		1																					
II.- PRESENCIA FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN DE SU EMPRESA																								
(7) % Mujeres en el Consejo de Administración de su Empresa en España (marcar la opción que corresponda)	<table border="1"> <tr> <th>Ninguna</th> <th>&lt;30%</th> <th>Entre 30% y 50%</th> <th>&gt; 50%</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					Ninguna	<30%	Entre 30% y 50%	> 50%	1														
Ninguna	<30%	Entre 30% y 50%	> 50%																					
1																								
(8) % Mujeres en el Comité de Dirección de su empresa o división en España (marcar la opción que corresponda)	<table border="1"> <tr> <th>Ninguna</th> <th>&lt;30%</th> <th>Entre 30% y 50%</th> <th>&gt; 50%</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>					Ninguna	<30%	Entre 30% y 50%	> 50%			1												
Ninguna	<30%	Entre 30% y 50%	> 50%																					
		1																						
(9) ¿Considera que su empresa en España promueve activamente la diversidad de género en los puestos de alta dirección?	<table border="1"> <tr> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>					Sí	No	1																
Sí	No																							
1																								
(10) ¿Está involucrado y personalmente comprometido el primer ejecutivo de la compañía en España en promover o asegurar la igualdad de género en los máximos órganos de Gobierno de la empresa ?	<table border="1"> <tr> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>					Sí	No	1																
Sí	No																							
1																								
(11) ¿Su empresa en España tiene formalizado un Plan de igualdad de género y lo ejecuta y controla?	<table border="1"> <tr> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>					Sí	No	1																
Sí	No																							
1																								
III.- BENEFICIOS DEL EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LA ALTA DIRECCIÓN																								
(12) Valore de 1 a 5 el impacto positivo sobre los siguientes ámbitos, que a su juicio se deriva de una equiparación de género en los órganos de gobierno de su empresa en España (Comités de Dirección y/o Consejo de Administración) (donde 1 es ningún impacto, 2 Impacto leve, 3 Impacto medio, 4 Impacto alto, 5 impacto muy alto)	<table border="1"> <tr> <td>- Contribución a la justicia y a la equidad social</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>- Ventaja frente a competidores que no apuestan por esta diversidad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- Enfoque estratégico más diverso y abierto</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- Mejor comprensión de las necesidades del consumidor, que redundan en productos con mejor experiencia de cliente</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- Aprovechamiento integral del talento y mejor retención del existente</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>- Mejora en las formas de liderar y dirigir el negocio</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- Mayor creatividad e innovación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- Mejores resultados financieros en términos de crecimiento de ingresos y/o rentabilidad</td> <td>4</td> </tr> </table>						- Contribución a la justicia y a la equidad social	5	- Ventaja frente a competidores que no apuestan por esta diversidad	3	- Enfoque estratégico más diverso y abierto	2	- Mejor comprensión de las necesidades del consumidor, que redundan en productos con mejor experiencia de cliente	2	- Aprovechamiento integral del talento y mejor retención del existente	4	- Mejora en las formas de liderar y dirigir el negocio	3	- Mayor creatividad e innovación	3	- Mejores resultados financieros en términos de crecimiento de ingresos y/o rentabilidad	4		
- Contribución a la justicia y a la equidad social	5																							
- Ventaja frente a competidores que no apuestan por esta diversidad	3																							
- Enfoque estratégico más diverso y abierto	2																							
- Mejor comprensión de las necesidades del consumidor, que redundan en productos con mejor experiencia de cliente	2																							
- Aprovechamiento integral del talento y mejor retención del existente	4																							
- Mejora en las formas de liderar y dirigir el negocio	3																							
- Mayor creatividad e innovación	3																							
- Mejores resultados financieros en términos de crecimiento de ingresos y/o rentabilidad	4																							
IV.- FRENOS AL EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LA ALTA DIRECCIÓN																								
(13) Valore de 1 a 10 la importancia que a su juicio tienen en general los siguientes obstáculos de cara a frenar el acceso de las mujeres a posiciones directivas y órganos de gobierno de las empresas españolas (Comités de Dirección y Consejos de Administración). 1 sería importancia nula y 10 importancia máxima.	<table border="1"> <tr> <td>- Falta un marco legal y político lo suficientemente coercitivo como para invertir el modelo</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>- Aunque se ha hecho un esfuerzo, la mentalidad social sigue muy condicionada por estereotipos de género hombres</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>- o no siempre se sienten capacitadas para este acceso</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- acceso</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- No existe la corresponsabilidad necesaria por parte de los hombres en el cuidado de los hijos y del hogar que lo hagan posible</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>- El sistema sigue dominado por hombres y son ellos los que más excluyen de este acceso de la mujer</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>- Los procesos de selección siguen siendo tremendamente inequitativos respecto al género</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7</td> </tr> </table>						- Falta un marco legal y político lo suficientemente coercitivo como para invertir el modelo	6	- Aunque se ha hecho un esfuerzo, la mentalidad social sigue muy condicionada por estereotipos de género hombres	10	- o no siempre se sienten capacitadas para este acceso	3	- acceso	2	- No existe la corresponsabilidad necesaria por parte de los hombres en el cuidado de los hijos y del hogar que lo hagan posible	8	- El sistema sigue dominado por hombres y son ellos los que más excluyen de este acceso de la mujer	8	- Los procesos de selección siguen siendo tremendamente inequitativos respecto al género	8		7		
- Falta un marco legal y político lo suficientemente coercitivo como para invertir el modelo	6																							
- Aunque se ha hecho un esfuerzo, la mentalidad social sigue muy condicionada por estereotipos de género hombres	10																							
- o no siempre se sienten capacitadas para este acceso	3																							
- acceso	2																							
- No existe la corresponsabilidad necesaria por parte de los hombres en el cuidado de los hijos y del hogar que lo hagan posible	8																							
- El sistema sigue dominado por hombres y son ellos los que más excluyen de este acceso de la mujer	8																							
- Los procesos de selección siguen siendo tremendamente inequitativos respecto al género	8																							
	7																							
V.- MEDIDAS PARA ACELERAR LA PROMOCIÓN DE LA MUJER A LA ALTA DIRECCIÓN																								
(13) Valore de 1 a 10 la importancia que a su juicio tienen las siguientes medidas para acelerar en el futuro la promoción de la mujer a la alta dirección de las empresas españolas (Comités de Dirección y Consejos de Administración). 1 sería importancia nula y 10 importancia máxima.	<table border="1"> <tr> <td>- Imponer cuotas obligatorias, aún temporales, hasta que la igualdad sea plenamente efectiva</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>- Desplegar auténticos programas curriculares en las aulas escolares que superen los estereotipos de género</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>- Reforzar la orientación de las mujeres a todo tipo de ramas universitarias, incluyendo ciencias, tecnología e ingenierías</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- Reforzar y exigir la formalización en todos los negocios de planes de igualdad de género</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>- Intensificar las fórmulas que permiten la conciliación y una mejor corresponsabilidad: flexibilidad, permisos de paternidad, racionalización de horarios</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>- Programas de mentoring y acompañamiento a las mujeres con talento para poder acceder al Gobierno de la compañía</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>- Implantar en la selección el Currículum ciego, que considera las capacidades pero no el sexo</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>- Reforzar los discursos de la necesidad y de los beneficios de la igualdad de género por parte de los primeros niveles ejecutivos</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>- Favorecer la adhesión de la mujer a redes y asociaciones pro igualitarias en las que también el hombre juegue un papel principal</td> <td>6</td> </tr> </table>						- Imponer cuotas obligatorias, aún temporales, hasta que la igualdad sea plenamente efectiva	9	- Desplegar auténticos programas curriculares en las aulas escolares que superen los estereotipos de género	10	- Reforzar la orientación de las mujeres a todo tipo de ramas universitarias, incluyendo ciencias, tecnología e ingenierías	3	- Reforzar y exigir la formalización en todos los negocios de planes de igualdad de género	9	- Intensificar las fórmulas que permiten la conciliación y una mejor corresponsabilidad: flexibilidad, permisos de paternidad, racionalización de horarios	10	- Programas de mentoring y acompañamiento a las mujeres con talento para poder acceder al Gobierno de la compañía	9	- Implantar en la selección el Currículum ciego, que considera las capacidades pero no el sexo	4	- Reforzar los discursos de la necesidad y de los beneficios de la igualdad de género por parte de los primeros niveles ejecutivos	9	- Favorecer la adhesión de la mujer a redes y asociaciones pro igualitarias en las que también el hombre juegue un papel principal	6
- Imponer cuotas obligatorias, aún temporales, hasta que la igualdad sea plenamente efectiva	9																							
- Desplegar auténticos programas curriculares en las aulas escolares que superen los estereotipos de género	10																							
- Reforzar la orientación de las mujeres a todo tipo de ramas universitarias, incluyendo ciencias, tecnología e ingenierías	3																							
- Reforzar y exigir la formalización en todos los negocios de planes de igualdad de género	9																							
- Intensificar las fórmulas que permiten la conciliación y una mejor corresponsabilidad: flexibilidad, permisos de paternidad, racionalización de horarios	10																							
- Programas de mentoring y acompañamiento a las mujeres con talento para poder acceder al Gobierno de la compañía	9																							
- Implantar en la selección el Currículum ciego, que considera las capacidades pero no el sexo	4																							
- Reforzar los discursos de la necesidad y de los beneficios de la igualdad de género por parte de los primeros niveles ejecutivos	9																							
- Favorecer la adhesión de la mujer a redes y asociaciones pro igualitarias en las que también el hombre juegue un papel principal	6																							
0.- MENSAJE DE CIERRE																								
El cuestionario ha finalizado. Agradecemos su colaboración																								

## **Anexo 2.- Entrevistas en profundidad**

### **ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – HACIA LA EQUIPARACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN EL ACCESO A LOS ORGANOS DE ALTA DIRECCIÓN CORPORATIVOS.**

1. Tras más de cuatro décadas de plena incorporación de la mujer al mundo laboral, la realidad es que la igualdad de oportunidades para las mujeres en el acceso a órganos de Gobierno de las empresas en España no está consolidada. Las tasas de acceso son abiertamente mejorables y no sólo para cumplir con las recomendaciones normativas o las de los códigos de buenas prácticas, sino también para garantizar la justicia y equidad plena que las mujeres merecen. ¿Cuáles son a tu juicio los obstáculos, todavía vigentes, que impiden a las mujeres llegar a estos puestos en la proporción adecuada?
2. ¿Consideras que frente a estos obstáculos la preocupación por la equiparación de género en el liderazgo de las compañías no es tanto una prioridad para nuestras empresas, sino posiblemente la oportunidad de vender una imagen comprometida, reforzando con ello su posicionamiento, sin que exista una apuesta verdadera por la igualdad?
3. ¿Perciben las empresas españolas los beneficios de la plena igualdad de género en la gestión de sus órganos de gobierno? ¿Cuáles son a tu juicio los principales aspectos positivos que se derivan para la sociedad y las propias compañías de garantizar una promoción a estos puestos en condiciones de igualdad?
4. Además de las políticas, programas e iniciativas que día a día van implantando las compañías de nuestro país en este ámbito, ¿qué tipo de actuaciones que no se hayan puesto en marcha se deberían exigir a los poderes públicos para acelerar este proceso? ¿Se debería ser más coercitivo?
5. Y desde el punto de vista de la actuación en la empresa, ¿cuáles son las medidas más efectivas que se deberían iniciar en su seno para impulsar todavía más este proceso? ¿qué se debería dejar de hacer porque a tu juicio no contribuye eficazmente a resolver el problema?
6. ¿Cuál es el papel que juega la educación en la escuela y en la familia para superar estereotipos de género y en qué medida estos estereotipos generados desde la infancia juegan un papel determinante a la hora de frenar la presencia de las mujeres en Comités de Dirección y Consejos de Administración?
7. Una de las medidas más controvertidas para resolver esta desigualdad han sido las célebres cuotas ¿qué opinión tienes de ellas? ¿crees que son eficaces para conseguir la equiparación deseada en estos puestos de alta dirección?
8. Y los hombres ¿están suficientemente comprometidos y entienden la necesidad de cambiar las reglas del juego o crees que obstaculizan el proceso y no tienen un especial interés en toda esta transformación? ¿Hay algo que podría hacerse para integrarlos en el esfuerzo de una manera más intensa y efectiva?
9. Se ha hablado mucho de la inhibición de las mujeres a la hora de emprender estudios en determinadas ramas como las ciencias, la ingeniería, la tecnología o las matemáticas - las llamadas disciplinas STEM. Más allá del carácter aparentemente limitador de este factor, crees que es un verdadero problema en el acceso de la mujer a los puestos directivos, ¿especialmente en un contexto de revolución digital como el que vivimos? ¿Qué actuaciones te parecen más eficaces para asegurar que la mujer es tan diversa como el hombre a la hora de seleccionar sus estudios?
10. Con toda la inversión, recursos, esfuerzo y actuaciones positivas dedicadas a este empeño ¿existe un riesgo de llegar a provocar una situación de desigualdad para los hombres?

#### **PREGUNTA 1**

En mi opinión, a nivel general, existen obstáculos de diferentes categorías con una base cultural muy arraigada, que hace que se tienda a sobrevalorar el perfil masculino en términos de competencia, rendimiento y capacidad. De hecho, es frecuente que la mujer tenga que esforzarse en demostrar todos estos extremos frente al hombre al que, en determinados niveles, se le dan por supuestos estos valores. Por otro lado, la expectativa de una maternidad incrementa estos prejuicios y hace que el desequilibrio sea aún mayor.

#### **PREGUNTA 2**

Pienso que todas las generalidades son imprecisas. Es verdad que existen empresas que utilizan la equiparación de género como base de campañas de mejora de imagen, pero también es cierto que existen empresas que creen firmemente en la igualdad. Creo que depende mucho del perfil y de los valores de la alta dirección de las compañías.

#### **PREGUNTA 3**

Creo que cada vez más las empresas perciben los beneficios de la igualdad de género en sus órganos directivos. Las principales ventajas que encuentro son:

- Mejora del clima laboral.
- Mejora de la imagen corporativa y de la reputación de la compañía.
- Mejora de la rentabilidad basada en los puntos anteriores.
- Legalmente, aporta ventajas competitivas en la contratación administrativa y es base para la elaboración de los planes de igualdad.

#### **PREGUNTA 4**

Creo que todas las actuaciones de los órganos públicos deben impulsar la integración, la igualdad de trato y de oportunidades, incorporando la perspectiva de género en las políticas públicas, la corresponsabilidad en el ámbito doméstico y familiar, y la protección e impulso de la maternidad. En mi opinión, la clave del impulso de estas medidas está en el seguimiento efectivo de su cumplimiento.

#### **PREGUNTA 5**

Creo que las empresas deben ser claras en la incorporación de la igualdad de género dentro de los valores de la compañía, haciendo que sea un principio rector de todas sus funciones desde la selección, la formación, la promoción, la retribución, la comunicación y la prevención. Por otro lado, la definición de programas eficientes de conciliación laboral y familiar, ayudarán decididamente a que se haga realidad. Creo que las cuotas de género en los órganos de dirección pueden llegar a causar efectos contrarios a la igualdad real.

#### **PREGUNTA 6**

Entiendo que educar y trabajar en igualdad de género en la escuela y en la familia es una medida clave para eliminar los estereotipos. La transmisión de valores de respeto, igualdad

y diversidad desde la infancia hace que se “viva en igualdad”. Por el contrario, la transmisión de estereotipos basados en la desigualdad marcará la vida del niño y del futuro adulto.

#### **PREGUNTA 7**

No soy partidaria de las cuotas. Como decía antes, creo que la clave es la incorporación de los principios de igualdad en la cultura y actividad empresarial. Creo que las empresas basadas en estos valores deben establecer sus propios criterios de equiparación. Llevado al externo, estas medidas pueden producir una minusvaloración de la valía de la mujer.

#### **PREGUNTA 8**

Creo que el modelo de hegemonía masculina está en absoluto declive. Cada vez más los hombres se sienten comprometidos con la igualdad de género y llevan a su día a día estos valores. No obstante, en mi opinión y desafortunadamente, queda una minoría que sigue operando bajo principios de discriminación por razón de sexo. Creo que políticas abiertas de comunicación y difusión de valores ayudarán a acelerar el camino de la equiparación.

#### **PREGUNTA 9**

Efectivamente, pienso que esta circunstancia limita el desarrollo y condiciona mucho el acceso de la mujer a posiciones directivas. Una vez más, considero que la educación y el entorno ejercen una influencia decisiva en esta “inhibición”. Por lo tanto, creo que hay que actuar desde la definición del propio modelo educativo, promoviendo el fomento de la cultura STEM en las niñas desde las primeras etapas formativas. Considero que algunas medidas concretas que mejorarían esta perspectiva se basan en la inclusión de contenidos curriculares tecnológicos desde las primeras etapas formativas, mejora de la formación STEM del profesorado, mayor presencia de docentes tecnológicas femeninas, programas de *mentoring y coaching* o dotar de mayor visibilidad a referentes femeninos en el ámbito de estas profesiones.

#### **PREGUNTA 10**

En mi opinión, si los valores que rigen este proceso se basan en criterios de igualdad real, no pueden crearse situaciones de desigualdad para los hombres. Si, por el contrario, el camino se recorre sin apuntalar en valores, podemos caer en meras formalidades que, en términos absolutos, pueden generar situaciones de desigualdad.



**PREGUNTA 1**

Creo que esta situación está cambiando de forma significativa en los últimos años. Por un lado, se dan circunstancias generacionales de incorporación progresiva a medida que las mujeres van teniendo mayor peso en las organizaciones en puestos de dirección, que exigen años de experiencia. Por otro se está dando mucha visibilidad a la diferencia de cuotas, con lo que hay una concienciación generalizada de necesidad de cambio. En estos momentos creo que el principal obstáculo es el relevo generacional.

**PREGUNTA 2**

Sí creo que puede haber empresas que hayan visto necesario acelerar la incorporación, de por sí natural, de mujeres por una cuestión de imagen dada la concienciación actual. No obstante, la diversidad, en toda su extensión, es positiva para cualquier empresa y en cualquier órgano de decisión, con lo que toda empresa que busque aportar valor a sus accionistas no se limitará a hacer un movimiento de trascendencia simplemente por quedar bien.

**PREGUNTA 3**

No puedo hablar en calidad de las empresas españolas. En mi experiencia y a lo largo de mi trayectoria no me he encontrado con desigualdad por razón de género ni en mi caso, ni alrededor. Dicho esto, que haya igualdad de oportunidades no debe de entenderse, desde mi punto de vista en paridad numérica, porque entonces sí que estaríamos entrando en discriminación en uno u otro sentido por razón de sexo. En cualquier caso, como he apuntado la diversidad es positiva ya que enriquece los puntos de vista.

**PREGUNTA 4**

En líneas generales no participo de la coerción en el ámbito de la libre empresa ni en otros muchos. Creo que los pasos están dados y que el tiempo influye. No obstante, no se debería de centrar el discurso sólo en las empresas, ya que hablamos de un tema social que se inicia desde la infancia y el rol que muchas mujeres siguen jugando como centro neurálgico de la familia.

**PREGUNTA 5**

Siempre hay espacio para eliminar posibles barreras. Promover la conciliación, el teletrabajo en ciertos puestos, etc. Pero muchas de estas barreras no vienen impuestas por la empresa sino por mujeres que renuncian a una carrera profesional por otras prioridades y es ahí donde creo que hay que poner más el foco.

**PREGUNTA 6**

A mí me parece que es un tema fundamental. La sociedad, la familia, la escuela son determinantes a la hora de sembrar las expectativas y ambiciones profesionales de cualquiera, sea niño o niña. La limitación que tenemos de incorporación de mujeres a puestos técnicos (STEM) es prueba de ello. Ahí no entran las empresas sino la baja capacidad de motivación y atracción hacia esos perfiles.

**PREGUNTA 7**

Creo que es una medida que ha favorecido sin duda la aceleración de la incorporación de mujeres y la sensibilización global hacia este tema. No obstante, el riesgo de imponerlas es que genere otro tipo de desigualdades o discriminaciones.

**PREGUNTA 8**

Creo que los hombres y las mujeres están comprometidos. Somos un colectivo unificado en el que no debemos de llegar a una contraposición “ellos o nosotras”. La existencia de equipos mixtos con diversidad de puntos de mira es enriquecedora para todos.

**PREGUNTA 9**

Sí, es un problema en el que se debe de intervenir desde muchos ángulos, pero principalmente desde la familia y la educación, creando referentes y minimizando estereotipos muy asentados de los que no somos totalmente conscientes.

**PREGUNTA 10**

Desde mi punto de vista ya se está generando y ya hemos llegado a ese punto.

### **PREGUNTA 1**

La duración del proceso es uno de los principales obstáculos en el acceso de las mujeres a los puestos de Dirección. Llevamos 3.000 años de historia funcionando de una manera. La mujer en concreto en España sólo se incorporó hace 40 años al trabajo. Hasta 1981, la mujer únicamente podía abrir una cuenta corriente si era soltera porque si estaba casada la tenía que abrir a nombre de su marido. A partir de 1992 las mujeres pueden ya hacer la declaración separada en el caso en que estuviesen casadas. Todo este proceso se ha producido desde hace muy poco tiempo y, sin embargo, los cambios estructurales de calado que el proceso lleva consigo requieren un tiempo de concienciación y transformación para las empresas, las personas y la sociedad en general. Estoy convencida que, de cualquier manera, este es un movimiento imparable y que llegará a cumplir su objetivo, porque somos las mujeres las que contribuimos a incrementar la productividad en las corporaciones y las que decidimos la mayor parte de las compras. Somos además las que mantenemos el nivel social y cultural de nuestro entorno.

### **PREGUNTA 2**

Creo que, en general, hoy en día hay una verdadera apuesta por la igualdad. Y ello por tres motivos fundamentales: En primer lugar, porque el hombre y la mujer cuando trabajan juntos incrementan la productividad de sus compañías aproximadamente en un 18%. En segundo lugar, en las empresas del IBEX 35 o las que cotizan en cualquier país, los inversores ya están requiriendo una orientación fuerte hacia la diversidad y la igualdad de género y se calcula que un 25% de la valoración de las compañías va a depender de este aspecto. Por último, las mujeres deciden el 80% de las compras y por ello constituyen un foco de atención central para las marcas. Ya lo estamos viendo con compañías como el Banco de Santander o Procter & Gamble. En el caso del emprendimiento, los inversores están exigiendo que dentro del equipo fundador o directivo de estas iniciativas haya siempre una mujer, porque tan sólo este factor incrementa las posibilidades de éxito del proyecto en un 14%. El problema en España es que el 95% del tejido empresarial está formado por Pymes, muy centradas en sus beneficios a corto plazo y su supervivencia y no especialmente sensibles ante este tema.

### **PREGUNTA 3**

Creo que existe un beneficio claro y es que la presencia de la mujer en los órganos de gobierno aumenta la productividad del negocio y genera crecimiento, recursos y rentabilidad. El Estado es muy consciente de ello y promueve este proceso imponiendo de forma progresiva la obligatoriedad de planes de igualdad en prácticamente todo el espectro de compañías españolas. Los recursos que consume el proceso de equiparación se ven al final compensados por un retorno económico en forma de crecimiento o beneficio, consecuencia de apostar por un aprovechamiento integral del talento y de contar con organizaciones más felices y justas.

### **PREGUNTA 4**

Existe una doble visión de las políticas y programas que pueden canalizar los poderes públicos: por un lado, los empresarios no debemos ser condicionados en la orientación de nuestras compañías de forma coercitiva. Sin embargo, es cierto que el gobierno puede desplegar acciones efectivas desde su ámbito para contribuir al proceso, como reforzar los

programas educativos y los planes de concienciación para hombres y mujeres sobre la necesidad de esta transformación.

#### **PREGUNTA 5**

Lo primero que deberían hacer las compañías es ser conscientes de que todo esto es un reto, que va a afectar en última instancia al futuro de la compañía en el medio y largo plazo. Y esta consciencia debe de afectar a todo el equipo, empezando desde los primeros ejecutivos y luego siguiendo con los comités y equipos directivos. Además, es importante que toda la plantilla en su conjunto se involucre y se sienta partícipe del proceso. Sólo con este compromiso colectivo, las empresas contribuirán a la transformación a través de las iniciativas que pueden ponerse en marcha desde las corporaciones y que complementan las que desarrollan los poderes públicos.

#### **PREGUNTA 6**

La educación es la clave y la base de todo. Es necesario realizar una gran reforma educativa que elimine estereotipos ya desde los tres años. Si no educamos en igualdad, si no concienciamos a los padres de los sesgos que tienen los niños desde pequeños, es difícil invertir la tendencia. Las creencias llevan a determinados comportamientos y esos comportamientos determinan profundamente todo el proceso de equiparación de sexos.

#### **PREGUNTA 7**

Siempre he sido muy escéptica con las cuotas, hasta que me reuní con la ex comisaria de la UE- Viviane Reding y modificó totalmente mi visión sobre este tema. Ella opina que todo se transforma a través de cuotas, al ponerse con ellas un acento especial sobre la diferencia. Posiblemente Obama no hubiese podido ser presidente de los EEUU si no hubiese formado parte de la “cuota” negra en los Estados Unidos. Las cuotas deben ser temporales para equilibrar una situación injusta, pero al final lo que debe imponerse es indudablemente el mérito y en este sentido ya hay miles de mujeres preparadas en el banquillo para llegar.

#### **PREGUNTA 8**

Hay muchos hombres muy involucrados que participan de este movimiento. Sin embargo no siempre les hacemos corresponsables. Creo que en este ámbito deberíamos ser mucho más inclusivos, porque nosotras sabemos los problemas y las necesidades que tenemos, pero hay que contárselo a ellos y este cambio al ser 50/50 lo tenemos que hacer de manera conjunta. Si esto no se hace bien puede haber una guerra de sexos en el futuro y podemos bascular fácilmente hacia el otro lado.

#### **PREGUNTA 9**

El 60% o 70% de los puestos del futuro estarán basados en carreras STEM y, sin embargo, cada año descenden las matriculaciones de mujeres en matemáticas, en muchas de las ingenierías y sobre todo en tecnología y programación. Esta ausencia de la mujer en estas ramas formativas tiene que mucho que ver, de nuevo, con los sesgos y con la orientación por los medios de comunicación hacia determinadas áreas más asociadas a lo femenino. Los padres también son un condicionante en ocasiones desincentivador para la mujer hacia estas especialidades. En plena era digital, la incorporación de la mujer al mundo de la inteligencia artificial y la robótica es importante, además, porque es la única manera de evitar también sesgos en la programación de estas máquinas y algoritmos. Existe por tanto el riesgo de que

## **PREGUNTA 1**

En mi opinión creo que hay tres elementos fundamentales. El primero es la cultura que hay dentro de las organizaciones. Es importante que exista una cultura meritocrática donde realmente a las personas se las promueva por los resultados de su trabajo y por su contribución a la creación de valor del negocio. Culturas proactivas que sean 100% meritocráticas, donde no se premie más el presentismo que la contribución a los resultados. Unos de los problemas que tiene la mujer para acceder a puestos de dirección es la conciliación entre la vida personal y profesional, sobre todo cuando es madre. Esa dificultad de conciliación se acentúa más cuando en las organizaciones existen culturas corporativas que premian más el presentismo- las horas físicas en la oficina- que lo que es realmente la meritocracia o la contribución de valor al negocio.

Lo segundo son los prejuicios que hay dentro de las organizaciones, porque normalmente los directivos intentan promover a personas que se parecen a ellos o que se asemejan a ellos. Ese sesgo cognitivo hace que normalmente te sientas a gusto con las personas que más se parezcan a ti, hace que para los hombres sea más natural trabajar con hombres que con mujeres.

El tercer elemento es la ausencia de referentes femeninas. Cuando quieras llegar arriba es porque normalmente has visto a alguien arriba que se parece a ti. En las compañías, la ausencia de referentes femenino de alto nivel hace que las mujeres tampoco se planteen, ni aspiren conseguir ese puesto porque piensan que no es posible y segundo porque creen que esas posiciones no son para ellas. Yo creo que esa cultura corporativa unida a esa tendencia que tiene todo el mundo a apoyarse o a potenciar a gente que son más parecidas a uno mismo, unido a la falta de referente son tres elementos muy importantes que obstaculizan el acceso de las mujeres. Por el contrario, en las culturas en las que se practica la igualdad de oportunidades y donde se premian los méritos y la contribución a los resultados de una compañía, ahí normalmente la presencia de la mujer en puestos de dirección es más evidente. Por ejemplo, en las empresas tecnológicas tienen una cultura más de ese perfil.

## **PREGUNTA 2**

Hoy en día ninguna organización se puede permitir el lujo de declarar que no está a favor de la igualdad de oportunidades ni de la equiparación de género de la mujer al hombre. La dificultad radica en cuánto dista entre las declaraciones institucionales y la realidad que perciben las organizaciones. Entonces al final, la pregunta es ¿Cuántas compañías tiene programas reales de desarrollo de talento y promoción del talento? En mi experiencia, en las organizaciones donde hay sistemas y procesos sólidos para la promoción y el desarrollo del talento interno, la verdad es que no hay problema para que en esos programas estén las mujeres.

El problema una vez más es que no existen muchas organizaciones que tengan procesos robustos y bien estructurados para la atracción, la detección y el desarrollo del talento interno. Si tienes esos procesos y pones foco en las mujeres competentes pues ahí tienes garantizado un desarrollo de tu cantera de liderazgo femenino en el medio/ largo plazo.

Pero creo que pensar que lo vas a resolver poniendo solo el foco en las mujeres no es una aproximación realista. Si tienes buenos programas de desarrollo, de atracción, de detección,

de formación, y de optimización del talento todo lo demás funciona. Y todo es la diversidad, porque la diversidad es al final lo que te da la ventaja competitiva, no sólo el ser hombre o mujer. Si los procesos están ahí y se pone el foco en esos elementos de minoría, se pueden compensar los desequilibrios.

### **PREGUNTA 3**

Esta es una cuestión cultural que parte de la pregunta. ¿Qué es lo que esperas de un Consejo de Administración o de un órgano de gobierno? Una vez que entiendes cuáles son los retos de tu organización, que perfiles son los que más te pueden ayudar a alcanzar esos objetivos, y que te pueden acompañar a resolver esos retos estratégicos que tiene tu empresa la equiparación se impone. Una vez más, las prioridades en estos temas los marca la alta dirección, los hace la presidencia de la compañía, los marca el propio consejo de administración. Está demostrado que los equipos diversos, los equipos diferentes son muchos más creativos y mucho más productivos que los que son homogéneos. Entonces por una cuestión de efectividad y competitividad cualquier gestor debería apostar por construir equipos diversos, incluidos los órganos de gobierno. Pero no por una cuestión de equidad o de justicia social sino porque la diversidad genera más valor e innovación.

Entonces, lo que creo es que hay mujeres con las competencias y capacidades para desempeñar ese tipo de funciones, lo que pasa es que hay que buscarlas y creo que merece la pena buscarlas porque la incorporación de diversidad a cualquier ámbito de trabajo mejora las capacidades del equipo y arroja un mejor resultado.

### **PREGUNTA 4**

Yo creo, que en lo que se refiere a órganos de gobierno, todavía la desigualdad y el desequilibrio es tan grande entre hombres y mujeres, que hace falta un empujón regulatorio para acabar de conseguir ese equilibrio, porque cuando los desequilibrios son estructurales es muy difícil corregirlos orgánicamente o de forma natural. Sí creo en la regulación para compensar la inequidad, pero a la vez hay que dejar que el sistema se autorregule, porque lo que nunca puedes hacer es que personas que no tienen la competencia adecuada ostenten posiciones de grandes responsabilidades.

La norma impulsa a las compañías a encontrar candidatos que cumplan con lo establecido. Si no pones ninguna norma, lo fácil es encontrar un hombre que cumpla con esos requisitos, porque hay muchas menos mujeres que hombres para cubrir esos puestos. No soy partidaria de las cuotas, ni nunca lo he sido, pero la experiencia me demuestra que cuando los desequilibrios son estructurales, como en este caso, hace falta un empujón regulatorio para recuperar la distancia que existe.

### **PREGUNTA 5**

Sobre todo, promover una cultura de trabajo y un entorno de trabajo que sea favorable para el desarrollo profesional de las mujeres y de las mujeres con carreras familiares, con hijos. Al final, la pregunta es ¿Cómo debe ser el entorno de trabajo? Esa pregunta deberían hacérsela las empresas y las mujeres porque normalmente esa definición y las respuestas a las preguntas las dan los hombres. Aquí lo importante es ser capaz de crear un entorno de trabajo que permita que las mujeres puedan desarrollar una carrera profesional a largo plazo. En mi experiencia, yo considero que esto se resuelve, primero teniendo unos procesos sólidos y bien robustos para la detección, el desarrollo y la promoción del talento, pero tanto femenino como masculino. Lo segundo es promoviendo una cultura de empresa meritocrática, en donde se premie la contribución. Lo tercero, es ayudar a la mujer en la medida de lo posible en las

etapas en las que tiene mayor demanda personal, que es cuando sus hijos son muy pequeños. Las empresas están acostumbradas a las carreras de los hombres que siempre son muy lineales y siempre ascendentes. Se debería de aceptar que hay pausas o periodos en los que una mujer puede bajar el ritmo, sin por ello concluir que esa mujer no tiene ambición o visión de seguir avanzando en su carrera. Y luego por supuesto, evitar los sesgos que siempre existen como evitar el paternalismo, poner en marcha procesos en donde para cada promoción haya la posibilidad de una candidatura femenina y que la dirección proactivamente tome riesgos con las mujeres y apuesten por darle oportunidades a las mujeres, porque yo creo que lo que le falta a las mujeres en muchos casos son oportunidades y directivos que tomen riesgos con ellas.

#### **PREGUNTA 6**

La educación que recibimos de pequeños siempre nos marca y determina en muchos ámbitos nuestra visión del mundo y nuestros estereotipos, pero de forma menos intensa en los niveles de los que estamos hablando.

La educación condiciona más a las mujeres y, en este sentido, hay que hacer mucho trabajo para que las mujeres ganen en confianza y en asertividad. En el entorno de las empresas, cuando se trabaja en una organización madura y seria, los procesos corrigen y ayudan a minimizar la intervención y los sesgos culturales y educativos de las personas, de forma que esos sesgos no estén en los procesos de dirección ni de selección de candidatos.

#### **PREGUNTA 7**

En la alta dirección no creo que se puedan imponer cuotas, porque dentro de una organización para tener preparadas candidatas que puedan desempeñar funciones en el Comité de Dirección hace falta un plan de desarrollo de competencias y de capacidades que permitan que esas mujeres lleguen a esas posiciones y las puedan desempeñar con éxito.

En los órganos de gobierno sí, porque estamos hablando de un número de posiciones mucho más reducidas y el *pool* de talento al que se puede llegar es mucho mayor. Cada vez que se nombra a una mujer incompetente en un puesto de responsabilidad se está perjudicando a otras mujeres que al final podrían llegar ahí en un determinado momento y posiblemente ya no lo hagan. Lo importante es que las mujeres que estén preparadas y tengan las competencias lleguen a los puestos de la alta dirección. No estoy a favor de las cuotas en general, pero sí son importantes para compensar un desequilibrio estructural.

#### **PREGUNTA 8**

Hace falta compromiso de la muy alta dirección – que hoy por hoy está ocupada por hombres- y liderazgo masculino para conseguir que este desequilibrio se corrija. Pero es cierto que, en general, a niveles intermedios dentro de la organización, las políticas de avance y de promoción de talento femenino se consideran y se ven como una amenaza para las oportunidades de promoción interna de los hombres. Además, falta mucha educación, porque si al final el objetivo común de la organización es maximizar la creación de valor y todo el mundo está convencido e interioriza la idea de que la diversidad es un elemento fundamental para la creación de valor y de ventaja competitiva, todos los directivos deberían promover equipos diversos. La diversidad es un elemento de creación de valor y de creación de ventaja competitiva para las organizaciones.

## **PREGUNTA 9**

Este es un tema que en sí mismo tiene una complejidad enorme. Es cierto que las mujeres se inclinan más por las letras, las habilidades lingüísticas y humanísticas, pero también es verdad que las materias STEM no se enseñan de una manera eficaz, más orientada hacia la aplicación práctica que hacia la teoría. Si esto no fuera así, estoy convencida de que muchas más mujeres optarían por estas ramas. Además, una vez más hacen falta referentes femeninos a partir de los cuales las mujeres se puedan proyectar.

## **PREGUNTA 10**

Categoricamente no. Lo importante es que las personas más competentes estén en los puestos de mayor impacto y de mayor responsabilidad dentro de la empresa. Estoy convencida de que la solución óptima de esa ecuación pasa por un equilibrio sano entre personas de distinto sexo, de distinta cultura y orientación sexual y donde realmente, haya orientaciones corporativas sanas basadas en la práctica de la igualdad de oportunidades y donde se premie la aportación de valor y el compromiso con el proyecto. Lo que hay que conseguir es que los mejores y aquellos que realmente puedan contribuir y crear valor y mayor riqueza para la organización sean quienes ostenten las posiciones de mayor responsabilidad. Al final será una mezcla de personas de distinto sexo, edad, cultura.



**ENTREVISTA 5:** *Dña. MARGARITA SOUVIRON. – Actualmente Vocal Asesora en el Gabinete de la Vicepresidenta 1ª del Gobierno. Alta funcionaria del Estado que ha desempeñado puestos en el Sector Privado y en el Público*

### **PREGUNTA 1**

El tejido empresarial español es muy consciente de que el porcentaje de mujeres en los órganos de dirección y administración de las empresas es insuficiente y que se avanza muy lentamente en esta materia.

Los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres son muchos, unos internos, como, por ejemplo, una cultura empresarial dominada por los hombres; y otros externos, como la falta de motivación por horarios interminables y escasez de políticas activas de conciliación, entre otras. La apuesta que hacen algunas mujeres hacia la dirección o al Consejo tiene que ir de la mano de la corresponsabilidad en la asunción de obligaciones y responsabilidades familiares y ello en el marco de una cultura empresarial que tenga la diversidad como bandera.

### **PREGUNTA 2**

No se puede generalizar esa idea de “vender una imagen comprometida...”, porque hay muchas empresas realmente comprometidas con la igualdad de género y la diversidad.

Es un hecho demostrable, que aquellas empresas que apuestan por políticas socialmente responsables obtienen una respuesta positiva de los mercados y de los inversores.

El problema es que nuestras normas en esta materia solo contienen recomendaciones y es de sobra conocido que las normas cuyo incumplimiento no es sancionable difícilmente se cumplen.

### **PREGUNTA 3**

La incorporación de mujeres a los órganos de dirección y administración de las empresas no produce solo una mejora de la productividad de las empresas y el compromiso con la sociedad a través de la RSC; se trata de una cuestión de Justicia, de Equidad; ¿Quién tiene hoy una razón de peso para prescindir de las mujeres por el simple hecho de ser mujeres?

Como decía una alta directiva de una conocida empresa, “*No queremos un sitio en la mesa, queremos la mitad de la mesa*”.

### **PREGUNTA 4**

Tanto la Ley Orgánica de Igualdad como las leyes Mercantiles y las normas de Gobierno corporativo carecen de normas imperativas. Se ha demostrado que las recomendaciones y la autorregulación no son suficientes. El 40% de mujeres que recomendaba la Ley Orgánica de Igualdad para el año 2015, no se ha cumplido y el 30% que recomendó la CNMV para el 2020, tampoco. Es necesario introducir una política de porcentajes obligatorios, que se haga de forma gradual y temporal, hasta que se consiga la equidad a la que se refieren las leyes nacionales y la Estrategia europea para la Igualdad entre mujeres y hombres, de la Comisión Europea.

## **PREGUNTA 5**

La fórmula “cumplir o explicar” ya no funciona.

Las empresas han de ser transparentes; es necesario que adopten políticas de género eficaces y efectivas: planes de igualdad, medidas de conciliación, ascenso y promoción de mujeres a puestos directivos.... Una verdadera política de género aporta seguridad, crea un estilo de liderazgo que favorece a las mujeres y también a los hombres de cualquier organización.

## **PREGUNTA 6**

La educación en valores igualitarios es fundamental en la familia, el colegio y la universidad; además una participación mayor de mujeres en puestos de liderazgo constituiría una vía muy eficaz para romper con estereotipos sociales que son un auténtico freno en el desarrollo intelectual de las niñas y las adolescentes. La participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida, en todos los niveles, en todos los puestos constituye un modelo a seguir en donde se miren las futuras generaciones de mujeres.

## **PREGUNTA 7**

En estos momentos, a la vista del lento incremento de mujeres en puestos directivos y en los órganos de administración de las empresas españolas, no hay otra fórmula que una ley de cuotas obligatorias que establezca porcentajes de forma gradual. Estas medidas, además, tienen que ser temporales, y proporcionales.

Las experiencias adquiridas en los países de nuestro entorno (Noruega, Islandia, Italia, Alemania y los más recientes, Bélgica y Francia) ponen de manifiesto la eficacia de esta medida.

En el año 2012 la Comisión Europea propuso una Directiva que establecía el objetivo para 2020 del 40% de mujeres en los órganos de administración de empresas cotizadas en Europa; esta Directiva no llegó a aprobarse.

Es posible que dicha Directiva se retome en esta nueva etapa con una presidenta de la Comisión Europea muy a favor de las políticas de género y con una composición equilibrada de género en su gobierno. España apoyará, sin ninguna duda, esta Directiva.

## **PREGUNTA 8**

No creo que haya hombres que obstaculicen el proceso de incorporación de las mujeres a los puestos de decisión de las empresas; la igualdad de género, en nuestro país, es ya imparable; sin embargo, es cierto que algunas organizaciones son más resistentes al cambio.

Recientemente el presidente de la CNMV afirmó que para alcanzar el objetivo del 30% de mujeres en los consejos en el año 2020 “*bastaría con que todas las empresas cotizadas sustituyeran a 1 hombre por 1 mujer*”. Ahí queda....

## **PREGUNTA 9**

Se ha demostrado y los Informes de la OCDE lo atestiguan, que, a pesar de que las niñas tienen mayor capacidad lectora que los niños, además de otras fortalezas, sin embargo, tienen menos confianza en sí mismas a la hora de elegir carreras STEM, y especialmente les falta confianza en matemáticas. El fomento del acceso de mujeres jóvenes a carreras técnicas, transmitiéndoles seguridad, tanto por parte de los padres como de los educadores, tendría efectos muy beneficiosos para el futuro mercado de trabajo y para cerrar brechas de género laborales y salariales.

## **PREGUNTA 10**

No cabe la situación de que las “medidas de acción positiva” provoquen el efecto contrario, es decir, una situación de desigualdad para los hombres. No se trata de recortar los derechos de los hombres sino de igualar los de las mujeres a los de los hombres.

Este argumento de “hombres que se sienten atacados...”, que es propio de algunas ideologías, ha sido refutado por nuestro Tribunal Constitucional que ha mantenido que las medidas de acción positiva son constitucionales, pero han de ser excepcionales, proporcionadas, temporales y limitadas a la consecución de la igualdad.