



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

Autora: Silvia Lobato Molinero
Director: Juan José López Jurado

MADRID | JUNIO 2022

Resumen

La diversidad de género es un concepto muy extenso que abarca cuestiones como la proporción de hombres y mujeres en puestos de dirección y toma de decisiones. A pesar de los logros que ha alcanzado el colectivo femenino en los últimos años, su presencia en la cúpula directiva sigue siendo muy limitada. Esta situación genera un gran descontento ya que, implica el desaprovechamiento del talento femenino.

El presente trabajo académico pretende estudiar las causas y motivos que frenan el ascenso de las mujeres en sus carreras profesionales. Para ello, se analizarán las barreras existentes y el origen de éstas. Además, se examinarán minuciosamente las medidas de prevención tomadas por las organizaciones hasta el momento para afrontar esta dificultad y el grado de eficacia y efectividad de las iniciativas implantadas por las entidades actualmente para alcanzar un nivel óptimo de conciliación laboral y familiar.

Palabras clave.

Medidas, barreras, colectivos, igualdad y diversidad de género, conciliación laboral-familiar, mujeres

Abstract.

Gender diversity is a broad concept that encompasses issues such as the proportion of men and women in management and decision-making positions. Despite the achievements of women in recent years, their presence at the top of management is still very limited. This situation generates a great deal of discontent as it implies the waste of female talent.

This academic work aims to study the causes and reasons that hinder the promotion of women in their professional careers. To this end, the existing barriers and their origin will be analyzed. It will also examine in detail the preventive measures taken by organizations to date to tackle this difficulty and the degree of efficiency and effectiveness of the initiatives currently implemented by organizations to achieve an optimum level of work-life balance.

Key words.

Measures, barriers, groups, gender equality and diversity, work-family reconciliation, women.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Propósito y contextualización del tema elegido	5
1.2 Justificación del tema escogido	6
1.3 Objetivos y metodología empleada	7
SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO.	8
2.1. El papel de la mujer en el sector empresarial	8
2.1.1 Preparación y formación académica del colectivo femenino	10
2.1.2 Representación de la mujer en los distintos rangos de la jerarquía corporativa	13
2.2. Legislación vigente en materia de diversidad de género	16
2.2.1 La diversidad de género y la eficiencia corporativa: una relación directamente proporcional	18
2.2.2 La diversidad de género como fuente de ventaja competitiva (imagen organizacional).....	19
2.2.3 Medidas para alcanzar el éxito en paridad de género	21
2.3. Barreras existentes en el desarrollo profesional de las mujeres.....	24
2.3.1 Soluciones propuestas para afrontar dicha problemática.....	26
2.3.2 Medidas de conciliación laboral y familiar	27
2.3.3. Uso y nivel de eficacia de las medidas implantadas hasta el momento.....	29
2.3.4. Políticas familiarmente responsables y su repercusión	30
2.4. Comparativa del posicionamiento español en la Comunidad Económica Europea.....	31
TERCERA PARTE. CONCLUSIONES.....	35
3.1. Conclusiones de la investigación	35
3.1.1. ¿Existen barreras que impiden a las mujeres potenciar su desarrollo profesional?	35
3.1.2. ¿Es la diversidad de género una fuente de ventaja competitiva?	37
3.1.3. ¿Son efectivas las medidas de conciliación laboral-familiar llevadas a cabo por las empresas hasta el momento?	37
3.2. Futuras líneas de investigación.....	39

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.

BOE	Boletín Oficial del Estado.
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores.
EIGE	European Institute for Gender Equality.
INE	Instituto Nacional de Estadística.
PRR	Planes Nacionales de Recuperación y Resiliencia.
UE	Unión Europea.

PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN.

1.1 Propósito y contextualización del tema elegido.

El panorama actual es muy volátil e incierto, hasta tal punto que, la sociedad se ha visto inmersa en un proceso de transformación y mejora continua. Estas constantes modificaciones han generado un gran impacto en la población y una evolución de sus estilos de vida. Las mujeres han sido las protagonistas de esta transición, su presencia y participación en la sociedad ha ido incrementándose conforme se avanzaba en el tiempo al igual que sus funciones y responsabilidades han experimentado variaciones. Gracias a la puesta en vigor de diversas leyes y estatutos legales, el colectivo femenino ha tomado la palabra para hacer uso de sus derechos del mismo modo que los hombres.

La enseñanza obligatoria y la generalización de su ingreso a estudios universitarios les ha permitido desarrollar un pensamiento crítico y como consecuencia, reforzar su potestad para la toma de decisiones. Además, su acceso al mercado laboral les ha otorgado autonomía e independencia económica, minimizando la subordinación a la que han estado sometidas durante décadas por su condición de mujer. (ONU Mujeres, 2019)

La defensa y sensibilización de los derechos de las mujeres ha cobrado una enorme importancia pues, a pesar de los avances que se han producido en esta materia, muchas de ellas siguen padeciendo situaciones de segregación por razón de género. Es tal la magnitud de este reto, que constituye uno de los treinta objetivos de desarrollo sostenible de la agenda ideológica 2030. Éste consiste en: “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. Para ello, debemos erradicar y penalizar cualquier acto de exclusión, fomentar el reparto equitativo de las tareas del hogar y las labores no retribuidas como la crianza de los hijos, y garantizar su seguridad, evitando toda clase de agresión o abuso. Está en nuestras manos afrontar esta problemática para lograr promover las habilidades y competencias de las mujeres, impulsando de este modo el talento femenino. (ONU Mujeres, 2019).

Se percibe como un progreso significativo para las mujeres la recepción de una retribución salarial para dar cobertura a sus gastos, confiriéndoles una garantía financiera.

Los hogares también se benefician de este hecho ya que, les proporciona una mayor comodidad en términos económicos. (ONU Mujeres, 2019).

Pese al avance que se ha experimentado en este campo, especialmente en occidente, aún hay mucho por hacer. En los hogares constituidos por un hombre y una mujer sigue siendo el varón quien aporta la mayor cuantía de la renta de la familia. Además, la decisión de ser madre lleva implícita un gasto ya que, las mujeres con hijos presentan un menor índice de empleo y salarios más bajos. (ONU Mujeres, 2019).

Las organizaciones tienen el poder de cambiar esta premisa a través de su cultura corporativa, facilitando a las mujeres la reincorporación a su actividad profesional y evitar así que su desvinculación con la entidad sea lo más breve posible. Deben garantizar a las familias que el cuidado de los hijos y su responsabilidad y compromiso con la compañía son actividades compatibles entre sí, una no contrapone a la otra, sino que se complementan. Para ello, es necesario que los trabajadores estén al corriente de las medidas de conciliación laboral y familiar que disponen a su alcance pues, sino no podrán hacer uso de éstas. Es más, es fundamental fomentar la utilización de estas iniciativas para crear el hábito en la plantilla, haciendo hincapié en que tanto hombres como mujeres indistintamente puedan acogerse a estas propuestas.

1.2 Justificación del tema escogido.

La diversidad de género ha cobrado una gran trascendencia en los últimos tiempos, ya que, a pesar de lo que muchos puedan pensar nos concierne a todos por igual. Su propósito es conseguir que hombres y mujeres tengan acceso a cargos de responsabilidad en las organizaciones, premiando exclusivamente su esfuerzo y trabajo. Este concepto pone de manifiesto que el talento no está vinculado a un género en concreto sino a la inteligencia y habilidades del individuo. Diversas entidades como las Naciones Unidas o la Comisión Europea insisten en qué debemos trabajar conjuntamente para lograr un mundo más inclusivo. Para alcanzar este propósito es imprescindible el apoyo y la implicación de los hombres, sino no se podrán erradicar las barreras existentes en el desarrollo profesional de las mujeres. Para impulsar las medidas de diversidad, el colectivo masculino debe involucrarse en su aplicación y saber a ciencia cierta las ventajas que suponen para la sociedad.

1.3 Objetivos y metodología empleada.

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer la gestión de la diversidad de género en el sector empresarial. Al tratarse de un campo de estudio muy amplio, el presente análisis pretende abordar tres preguntas de investigación.

La primera, consiste en examinar meticulosamente los motivos y factores que explican la escasa proporción de mujeres en la dirección de las empresas, es decir, que ostentan puestos directivos. Se desea analizar en profundidad estas barreras que dificultan la puesta en marcha de las políticas de diversidad de género y frenan la captación de talento femenino en la profesión. La cuestión que se propone en relación con este primer objetivo es: *¿Existen barreras que impiden a las mujeres potenciar su desarrollo profesional?*

La segunda, investiga la relación directamente proporcional que existe entre la diversidad de género y la eficiencia corporativa. Además, de las ventajas y beneficios que implica para una entidad el establecimiento de una adecuada gestión de la diversidad. La duda que surge se abordará planteando el siguiente interrogante: *¿Es la diversidad de género una fuente de ventaja competitiva?*

La tercera, estudia las medidas para alcanzar el éxito en paridad de género y, el nivel de eficacia y efectividad de las iniciativas implantadas por las organizaciones hasta el momento para lograr una correcta conciliación de la vida laboral y familiar. Para ello, la pregunta de investigación planteada es: *¿Son efectivas las medidas de conciliación laboral-familiar llevadas a cabo por las empresas hasta el momento?*

Para lograr los objetivos establecidos en este trabajo académico, se empleará como método de investigación, la revisión de la literatura que será descrito con más detalle en los siguientes párrafos.

Una revisión bibliográfica, consiste en recopilar y analizar la información publicada hasta el momento del tema en cuestión a tratar. Se lleva a cabo una revisión documental de los diferentes escritos (artículos académicos, libros, informes, publicaciones en línea etc.) para conocer el punto de partida que debe seguir nuestra investigación y en base a estos escritos elaborar nuestra propuesta.

Este método proporciona una idea global sobre la temática que se va a analizar. Permite valorar y emitir un juicio sobre la labor realizada con anterioridad por otros investigadores. Por tanto, el principal objetivo de esta metodología es aplicar un pensamiento crítico y emplear los trabajos académicos precedentes como base de nuestro estudio para transmitir en qué coyuntura nos encontramos actualmente.

Para lograr una aproximación de la realidad en el mayor grado posible, se requerirá el análisis de las iniciativas y acciones, llevadas a cabo por entidades del ámbito empresarial y económico, con el propósito de instaurar la diversidad como un elemento más de su cultura corporativa.

SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO.

2.1 El papel de la mujer en el sector empresarial.

La inserción del colectivo femenino en el ámbito laboral es uno de los acontecimientos más notables del siglo XX. Su origen tiene lugar durante la irrupción de la I y II Guerra Mundial pues, dichos sucesos ocasionaron el traslado generalizado de los varones al campo de batalla, habilitando así sus puestos de trabajo que las mujeres aprovecharían para cubrirlos en su lugar. Sin embargo, esta transición ha sufrido fluctuaciones a lo largo de la historia. Con la aparición del régimen franquista se produjo un gran retroceso pues, éste tenía como propósito incrementar la natalidad al haber descendido significativamente como consecuencia de la Guerra Civil. Durante este período las mujeres tenían una independencia y autonomía reducida, ya que, dependían de su cónyuge para efectuar determinadas actividades como hacer uso de su patrimonio, realizar trámites bancarios o iniciar su actividad profesional en cualquier entidad. (Marie Garapati, 2019).

Su formación académica igualmente se ve afectada con el establecimiento de la Sección Femenina, cuya labor consistía en educar a las mujeres con el objetivo de que éstas llegaran a ser buenas patriotas, cristianas y esposas. (Marie Garapati, 2019).

Las mujeres solteras son las primeras en beneficiarse de la igualdad procesal, gracia a las leyes de 1958 y 1961, que impedían la segregación por género de la aptitud legal. Las

mujeres que hubiesen contraído matrimonio no gozaban de este derecho pues, su condición de casadas implicaba el cese de su actividad laboral. Tras las reformas judiciales este requisito se abolió, permitiendo a las mujeres ejercer su capacidad de elección. Escogían una de estas alternativas: continuar con su actividad profesional, solicitar una baja laboral transitoria de hasta cinco años de duración para ocuparse por completo a la crianza de los niños o hacer uso de un permiso de trabajo ininterrumpido disponiendo de una retribución. (Marie Garapati, 2019).

Sin embargo, estas medidas no fueron suficientes para impulsar el cambio, la transición de la sociedad en su conjunto concluyó en 1975, fecha del fallecimiento del caudillo. Se establece la democracia como régimen político y el colectivo femenino realiza avances significativos. Disfruta de derechos como la libertad de expresión y de asociación. También, se produce la derogación de todas aquellas cláusulas que ponían de manifiesto su situación de sumisas con relación al varón. Además, se exige la igualdad de condiciones en la educación y en el entorno de trabajo. (Marie Garapati, 2019).

La existencia de equidad en el mercado de trabajo es fundamental pues, garantiza la autosuficiencia, la integración en la sociedad, la atención sanitaria y el desarrollo personal de la población. (Herrero Duro, 2019). En definitiva, ayuda a las personas a satisfacer sus distintas necesidades que no son otras que las que abarca la pirámide de Maslow.

La segregación por género en la actividad profesional sigue estando muy patente, si bien, las empresas están adoptando estrategias de diversidad puesto que, es imprescindible lograr sacar el máximo provecho del talento femenino y tratar de minorizar las costumbres y hábitos derivados de épocas pasadas que dificultan impulsar su carrera profesional. (Herrero Duro, 2019).

Indudablemente, la participación femenina en las organizaciones, especialmente en el escalón más alto de la jerarquía corporativa es un asunto primordial para las compañías a la hora de estructurar sus órganos ejecutivos. Por ello, existe una mayor responsabilidad social sobre la importancia de implementar estrategias de diversidad y cumplir con los requisitos normativos establecidos en este campo. Además, hoy en día son muchas las empresas que operan a nivel internacional por lo que no solo deben estar al día de la

regulación nacional sino también de la extranjera pues, les repercute de un modo u otro. (Linares & García López, 2019)

La igualdad de oportunidades en el ámbito laboral no es una cuestión que incumbe solo al colectivo femenino sino a la organización en su conjunto. Las entidades deben plantearse qué cambios en su estrategia, liderazgo y políticas son necesarios para lograr una situación de equidad. (Linares & García López, 2019)

2.1.1. Preparación y formación académica del colectivo femenino.

El acceso de las mujeres a la educación en igualdad de condiciones que el colectivo masculino ha sido un proceso con un largo recorrido histórico.

A principios del siglo XIX, la Iglesia católica mostró una innegable resistencia a que las mujeres fueran instruidas en el ámbito académico ya que, consideraban estas actividades una distracción de sus labores domésticas y de la crianza de los hijos. Su enseñanza consistía en la formación del corazón, del alma y la buena conducta. Se apreciaba especialmente a la mujer que guardaba silencio y carecía de conocimientos de escritura. (Cobo Gutiérrez, 2015)

La Constitución de Cádiz decretó que la educación debía de ser pública, universal y gratuita pues, era la herramienta para garantizar el avance y evolución de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, el colectivo femenino quedó excluido de la alegación que recogía este texto de carácter jurídico. No fue hasta 1821 con el Reglamento General de Instrucción Pública cuando se erradicó este impedimento. En él se manifestaba la obligación de que tanto los colegios de niñas como de niños tuviesen el mismo método, designio y procedimiento. No obstante, el período que osciló entre la aprobación de la ley y su puesta en funcionamiento fue muy extenso. De hecho, trece años después de la entrada en vigor de esta medida más del 70% de los chicos estaban matriculados frente al escaso 22% de las niñas. (Cobo Gutiérrez, 2015)

En la segunda mitad del siglo XIX se promulgó la Ley Moyano que supuso un gran progreso en materia de educación para el colectivo femenino. En sus artículos se declaró la obligatoriedad de enseñanza para niños y niñas con edades comprendidas entre los 6 y 9 años, el establecimiento de escuelas en los municipios que superasen los 500 habitantes

y la relevancia de proporcionar instrucción en el área de pedagogía a las profesoras. (Cobo Gutiérrez, 2015)

A pesar de los avances promovidos en el ámbito académico, las tasas de alfabetización de la población española eran muy altas, especialmente en las mujeres. La ley mencionada con anterioridad dividía a los alumnos por género puesto que, las materias que se impartían eran diferentes. Las chicas cursaban asignaturas como Higiene Doméstica o Dibujo mientras que los varones recibían una formación mucho más completa. Estudiaban Agricultura, Comercio e Industria; Introducción a la Geometría, Conocimientos Generales de Física e Historia. Estas disciplinas tenían como objetivo lograr que los hombres obtuviesen la preparación necesaria para su futura inserción en el mercado laboral. (Cobo Gutiérrez, 2015)

La Ley Moyano, legitimaba el acceso de las mujeres a la educación primaria, pero eludía lo referente a su preparación secundaria y estudios superiores. (Cobo Gutiérrez, 2015)

Además, existían grandes diferencias en la preparación de los docentes. Las profesoras recibían una formación mucho más encaminada a las tareas domésticas, exigiéndoles un menor grado de nociones pedagógicas para desempeñar su oficio. Su ética debía ser irreprochable y primaba el concepto de que los niños eran distintitos a las niñas. (Cobo Gutiérrez, 2015)

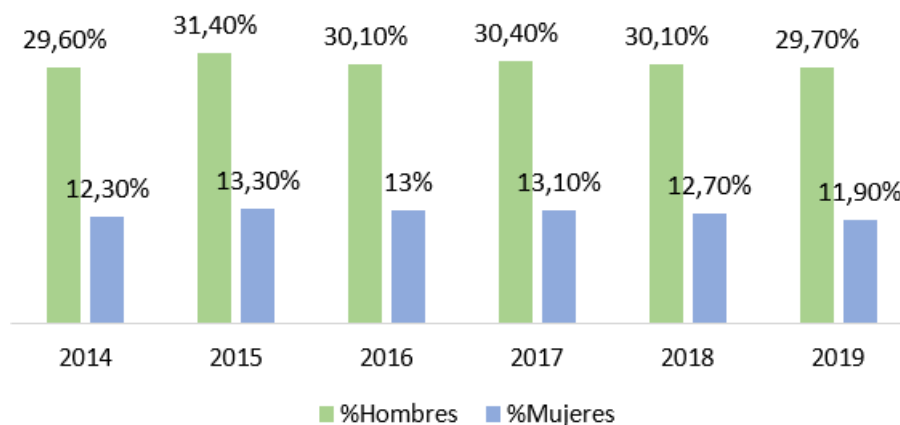
Entre las clases sociales más altas cobro importancia la figura de la institutriz, una mujer con una elevada formación académica y cuyo origen solía ser extranjero. Se dedicaba a la crianza e instrucción de los niños. A ellas las enseñaba a coser, bordar y dibujar; a los niños les transfería una base cultural que desarrollarían posteriormente de manera más extensa con un tutor. (Cobo Gutiérrez, 2015)

En 1872, se produjo un hito histórico en España, María Elena Maseras se convirtió en la primera alumna en matricularse en la universidad de Barcelona para comenzar sus estudios de Medicina. Siguiendo sus pasos muchas otras empezaron gradualmente sus estudios universitarios. No obstante, su condición de estudiantes estaba sometida a una serie de limitaciones: debían de ser acompañadas por el catedrático al aula donde se impartiría la lección, no podían permanecer en los pasillos y debían sentarse en un sitio específico próximo al profesor. Esta normativa se aplicó hasta el año 96, cuando finalmente quedó obsoleta. (López de la Cruz, 2002)

Su número seguía siendo considerablemente inferior al de los hombres en las aulas y su presencia estaba limitada a aquellas carreras que se consideraban convenientes por estar ligadas al ámbito familiar. Las mujeres cursaban licenciaturas de Farmacia, Química o Filosofía y Letras. Siendo mayoría a partir de 1950 en el último grado mencionado y diez años más tarde en Farmacia su número era también mayor. Estas disciplinas admitían a más de un 80% de alumnas. Otro de los obstáculos a los que se tenían que enfrentar una vez obtenido su título, era superar las fuertes barreras impuestas para el ejercicio de su profesión. Antes de 1910, 36 de ellas consiguieron acabar su licenciatura y 16 continuaron sus estudios de Doctorado, pero sólo 8 pudieron defender su tesis y conseguir así su título correspondiente. (López de la Cruz, 2002)

Esta situación experimenta un cambio radical en el período de la transición, durante esta época en torno al 38% de las mujeres accedía a estudios universitarios. También, cabe destacar la orientación académica de las mujeres hacia las Humanidades mientras que los varones sentían una mayor predilección por las Ingenierías, dando lugar a la creación de patrones, que ponen de manifiesto cómo los hombres han enfocado su carrera profesional a empleos más técnicos mientras que el colectivo femenino se ha encaminado a la pedagogía, la docencia o la psicología. (López de la Cruz, 2002)

Tasa de graduados españoles entre 20-29 años en ciencias, matemáticas y tecnología.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del INE.

Hoy en día esta convicción se mantiene en vigor ya que, según los datos extraídos del INE (Instituto Nacional de Estadística) los hombres presentan una mayor tendencia a los estudios de ciencias, matemáticas, informática, ingeniería y construcción. Estas cifras demuestran que no existe una división equitativa en la elección de los grados universitarios poniendo de manifiesto una presencia minoritaria del colectivo femenino en estas disciplinas. La causa de estos resultados puede deberse a la idea socialmente establecida de que las carreras de ciencias se ajustan en mayor medida a un perfil masculino, considerándose históricamente como revolucionarias quienes decidían optar por esta clase de estudios. (López de la Cruz, 2002)

Esta distinción demuestra una acentuada inclinación a cursar determinadas licenciaturas en función del género al que pertenece el individuo. Las causas de esta propensión no se deben a la estructura genética que presenta el ser humano por razón de sexo sino, a la adopción de patrones de conducta adquiridos a lo largo del tiempo y que se van modificando según los tópicos y estereotipos sociales. En consecuencia, sería posible alegar que los atributos y destrezas de hombres y mujeres son fruto del desarrollo cultural y no se deben al efecto involuntario de la genética. (Martín Rodrigo, 2018)

Los clichés y tópicos que atribuyen unas aptitudes y habilidades concretas propias de cada género imponen unos modelos de comportamiento determinados con la expectativa de que tanto hombres como mujeres sigan dichos *roles* de actuación. De este modo, tanto el colectivo masculino como el femenino se encuentran sometidos a una presión que les impide comportarse libremente. Este es el planteamiento que presenta una mayor convicción en cuanto a la división educativa existente en el entorno estudiantil y que, por consiguiente, ostenta una posición de supremacía respecto a otros. (Martín Rodrigo, 2018).

Los arquetipos de género se forman tomando en cuenta un conjunto de elementos psíquicos y emocionales que están correlacionados entre sí, y es probable que en ocasiones resulten ser un impedimento en el proceso de toma de decisiones. Un ejemplo de ello es la cuestión objeto de análisis, la notable falta de equidad a la hora de elegir los estudios superiores de grado. (Martín Rodrigo, 2018).

2.1.2 Representación de la mujer en los distintos rangos de la jerarquía corporativa.

En los últimos años hemos avanzado considerablemente en materia de diversidad de género. Sin embargo, aún queda un largo camino por delante pues, la presencia de mujeres

en los comités directivos sigue siendo significativamente inferior a la de los hombres. A pesar de que el número de alumnas matriculadas en estudios universitarios de grado es ligeramente superior. Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) alcanzó el 55,7% en el curso 2019-2020 y sus calificaciones académicas fueron más altas. Estas cifras no se corresponden con la realidad del panorama económico ya que, el colectivo femenino debe superar numerosos obstáculos para alcanzar ciertos puestos que requieran una gran dosis de responsabilidad y compromiso.

El Banco Mundial estima que el 46,4% ¹de mujeres en nuestro país forma parte de la población activa. Estos porcentajes disminuyen notablemente a medida que avanzan en su carrera profesional. Su incorporación al mercado laboral se produce con regularidad, la dificultad radica a la hora de coordinar sus labores domésticas con las responsabilidades propias de su puesto. Otro inconveniente es que la decisión de formar una familia tiene lugar en muchas ocasiones en el periodo de mayor crecimiento profesional siendo esta etapa decisiva para alcanzar la cúpula directiva de las organizaciones. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2012).

¹(Banco Mundial, 2022)

Otro factor a tener en cuenta es que las decisiones de promoción, las toman quienes ya han logrado ascender y son mayoritariamente hombres por lo que su elección puede que no sea tan imparcial como debería. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2012).

Las compañías tienen una labor trascendental ya que, de ellas depende asentar procedimientos que promuevan el ascenso de las mujeres en su carrera profesional, dándoles voz en la toma de decisiones de la junta directiva, facilitando su entrada a los Consejos de Administración en igualdad de condiciones y promoviendo la aplicación de políticas de diversidad. Además, pueden instaurar índices para comprobar que el número de hombres y mujeres este proporcionado, favorecer el *net -working*, mostrar el talento femenino y procurar que éste no se desperdicie cuando progresamos en la jerarquía corporativa. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2012).

Algunas de las iniciativas que pueden llevar a cabo son: desarrollar cursos y programas de formación, establecer jornadas laborales que faciliten la conciliación y proporcionar ayudas específicas como el cheque guardería, mediante el cual las entidades se hacen cargo de los gastos que conlleva la educación preescolar de los hijos.

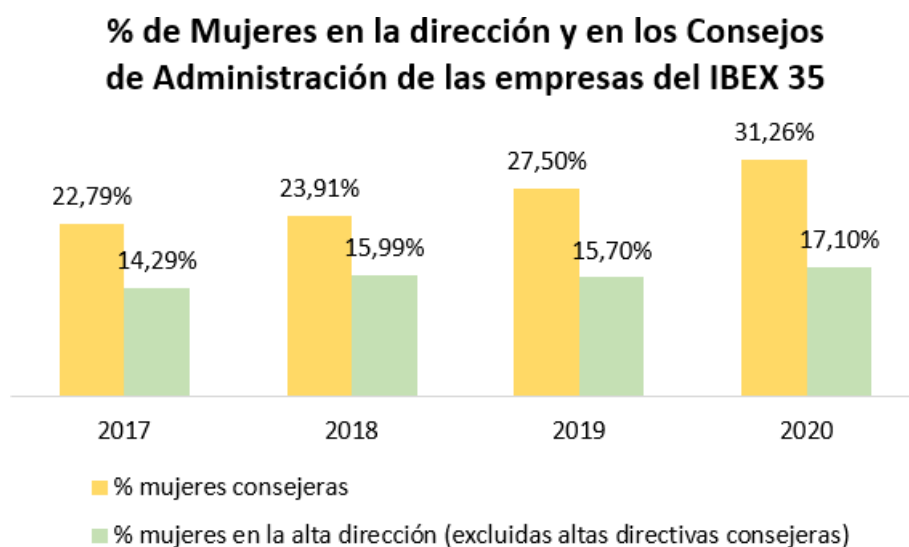
A continuación, se muestra un gráfico elaborado a partir de los datos extraídos de la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) que señala, como se ha incrementado paulatinamente la presencia femenina en los comités de dirección y en los Consejo de Administración de las empresas que forman parte del IBEX 35.

Se puede observar que, en el 2020, el porcentaje de mujeres consejeras supera por primera vez el 30% desde el año 2017. Esta cifra pone de manifiesto que se superó con éxito el objetivo establecido en el Código del Buen Gobierno de la CNMV. Este consistía en alcanzar el umbral del 30% de consejeras. Además, este dato ya había experimentado un incremento significativo el año anterior, aumentando algo más de tres puntos respecto a 2018.

El avance en la proporción de hombres y mujeres en los Consejos de Administración y en la dirección de las compañías que conforman el IBEX 35 es esperanzador, al haber alcanzado una representación femenina del 31,26% en los consejos y del 17,10% en cargos directivos, pero debemos recordar que este índice bursátil está constituido

exclusivamente por 35 entidades, que, a pesar de tener una gran relevancia, el sector empresarial abarca una superficie mucho más amplia.

Estas cifras demuestran que a pesar de no haber alcanzado todavía la equidad, se han producido grandes avances, corroborando la existencia de una mayor conciencia social sobre la importancia de la diversidad de género en el mundo laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la CNMV.

2.2 Legislación vigente en materia de diversidad de género.

El concepto de igualdad de género alude a alcanzar la ecuanimidad entre el colectivo femenino y masculino en las diferentes esferas de la vida cotidiana. Para lograr este propósito es imprescindible emplearse a fondo pues si no, su consecución no estará garantizada. En diferentes ocasiones ha quedado patente que la intervención e implicación de las mujeres en asuntos públicos, tanto de carácter orgánico como corporativo generan una notable repercusión en el nivel de autoridad que se les otorga y como consecuencia en su grado de compromiso y participación en la sociedad.

En nuestro país la legislación vigente en materia de diversidad de género se plasma en la “Ley 2/2021, de 7 de junio, de igualdad social y no discriminación por razón de identidad de género, expresión de género y características sexuales.” (BOE, 2021). Se ilegaliza así toda clase de segregación por razón del sexo que cada individuo presenta de nacimiento. Además, en 1983 tiene lugar la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Este manuscrito exigía aplicar las penalidades y castigos pertinentes para evitar cualquier tipo de exclusión por motivo de género, salvaguardar sus derechos y asegurarse que los organismos estatales y gubernamentales contribuyan a garantizar el cumplimiento de este requerimiento. (Ariza Rossy, 2020)

En la constitución de 1978, también se hace alusión a la equidad entre hombres y mujeres, así lo recoge el artículo 1 de la misma: “España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político”. Al incluirse este concepto en nuestro marco legal, adquiere una mayor importancia pues, su cumplimiento queda respaldado a través de los organismos estatales. (Ariza Rossy, 2020)

La aceptación de este ordenamiento sirvió como aliciente para promulgar otras normativas en materia de igualdad de género, equiparando cada vez más los derechos y libertades de ambos sexos. En 1980 entra en vigor el Estatuto de los Trabajadores que suprimió toda clase de diferenciación a consecuencia de la situación familiar del individuo o de su género, garantizando la igualdad de oportunidades en las condiciones de trabajo. (Ariza Rossy, 2020)

En el 89, se autorizó la incorporación de las mujeres al servicio militar y de esta manera, la participación y la presencia del colectivo femenino en los diferentes ámbitos de la sociedad era cada vez más palpable. No obstante, el hito más significativo en la lucha por la igualdad entre hombre y mujeres no se produjo hasta hace 15 años con la implementación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. El propósito de este ordenamiento era abolir la exclusión en materia de género, particularmente aquellas vinculadas a la etapa de gestación, la responsabilidad en las labores domésticas y su situación civil. (Ariza Rossy, 2020).

2.2.1 La diversidad de género y la eficiencia corporativa: una relación directamente proporcional.

El deseo de lograr que el número de hombres y mujeres que ostenten los cargos más altos de la jerarquía corporativa sea equitativo tiene su razón de ser en diversos motivos que procederemos a analizar.

El primer de ellos es por una cuestión de equidad común, el colectivo femenino representa entorno al 50% de la población española por lo que su presencia en los diferentes ámbitos del panorama social es imprescindible, y el sector empresarial no iba a ser una excepción. Además, de no cumplirse se quebrantaría el principio de igualdad de oportunidades, el cual exige acceder a las mismas oportunidades con independencia del género. (Albert López-Ibor, Escot Mangas, Fernández Cornejo y Mateos de Cabo, 2008). El cumplimiento de la equidad es esencial en todos los órdenes de la vida y el ámbito económico no podía quedar al margen.

Otro de los argumentos que se debe mencionar es que la diversidad enriquece pues, permite exponer diferentes puntos de vista proporcionando a la compañía una visión más amplia que tendrá su repercusión en el proceso para la toma de decisiones efectuándose de manera más eficiente al valorar un mayor número de alternativas. Además, el liderazgo femenino presenta una serie de aptitudes que las organizaciones tiene en cuenta especialmente como el trabajo en equipo, el diálogo, la empatía o la administración del tiempo. (Albert López-Ibor et al.,2008). La mujer aporta otra perspectiva distinta que resulta muy beneficiosa, y tremendamente útil ya que, ofrecen un enfoque diferente a la hora de abordar la misma situación.

También, se debe hacer hincapié en que la discriminación de las mujeres conlleva a las empresas a desperdiciar una gran cantidad de talento. Este acto puede tener repercusiones catastróficas ya que, las compañías disminuirían su eficiencia en un mundo cada vez más exigente y que presenta cada día más dificultades para diferenciarse de la competencia. (Albert López-Ibor et al.,2008). El talento no está asociado a ningún género sino a la inteligencia y creatividad de la persona por lo que se debe fomentar desde el inicio de la trayectoria profesional del empleado.

La presencia de mujeres en empleos que requieren un alto grado de compromiso puede servir como aliciente a otras muchas de su género que las consideren como un modelo a seguir. Es más, si reconocen en estas mujeres rasgos o características similares a los suyos, supondrá para ellas un estímulo y un reto por alcanzar dicho nivel. (Albert López-Ibor et al., 2008)

Estas razones justifican la existencia de una relación favorable entre un idóneo desempeño corporativo y un mayor grado de diversidad de género.

2.2.2. La diversidad de género como fuente de ventaja competitiva (imagen organizacional)

La diversidad de género ha cobrado importancia y se han implantado medidas al respecto a nivel europeo y nacional. La Comisión Europea en el 2011 solicitó a los estados un incremento de la presencia femenina en los órganos de gobierno de las compañías cotizadas, marcando el propósito de alcanzar un nivel de paridad de género del 40% en el 2020. Así mismo en el 2015 el Código del Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas pretendía lograr que la representación femenina en los consejos de administración alcanzase el 30% en 2020. (Boston Consulting Group [BCG], 2017).

Está en manos de las organizaciones la puesta en marcha de programas e iniciativas que contribuyan a impulsar la carrera profesional de las mujeres para que éstas tengan la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad. Apostar por esta propuesta favorece enormemente a las entidades pues, la incorporación del colectivo femenino en los comités de dirección implica que su rentabilidad se dispare. (Boston Consulting Group [BCG], 2017).

Promover la diversidad en la cultura corporativa es un hecho decisivo no solo por tratarse de un asunto de equidad social, sino que, está en juego la rentabilidad. Las entidades que presentan una mayor diversidad de género en sus plantillas logran alcanzar un desempeño financiero superior al resto, exactamente un 25%² más, según datos de la firma de consultoría McKinsey.

² (Sundiatu Dixon-Fyle et al., 2020)

La gestión de la diversidad está estrechamente relacionada con el aprovechamiento del talento, ya que, es irracional desperdiciar gran parte del potencial intelectual por motivos de género, etnia, religión o edad. Cuanto más diverso es el personal de una compañía, mejor es la aproximación que tenemos del mercado pues, nos permite conocer de primera mano las necesidades de nuestros clientes y diseñar aquellos productos o servicios que mejor las satisfagan.

El informe “Diversity wins”, elaborado por McKinsey demuestra que existe una relación directamente proporcional entre el grado de diversidad de los equipos de trabajo de una organización y su rendimiento. Esta afirmación está contrastada por una muestra que incluye a más de 1.000 entidades distribuidas en 15 países. También, refleja la trascendencia que ha cobrado el concepto de inclusión e incita a las empresas a hacer hincapié en él. (Caza, V., Dixon-Fyle, S., Dolan, K. & Prince, S., 2020)

Para conocer qué elementos de la inclusión cobran una mayor importancia para los empleados realizaron un estudio de sus principales índices e indicadores, aplicando un enfoque *outside-in*, analizaron cuáles eran las conclusiones de los trabajadores sobre esta materia. Se centraron en tres sectores: tecnología, atención sanitaria y servicios financieros. Los resultados que extrajeron fueron los siguientes: (Caza, V et al., 2020)

- Las organizaciones con una mayor conciencia sobre la gestión de la diversidad, tiene por delante el reto de la inclusión. No basta solo con captar talento de distinta índole, sino que es esencial su adaptación en la empresa ya que, este factor será decisivo para motivar su permanencia y progreso en la entidad. (Caza, V et al., 2020)
- La investigación demostró una percepción negativa sobre la consecución de la igualdad de oportunidades, manifestando la existencia de sesgos, prejuicios y exclusión. (Caza, V et al., 2020)

Los resultados del informe demuestran que hasta las compañías que pueden presumir de una gestión positiva de la diversidad de género todavía no han logrado alcanzar ambientes

de trabajo inclusivos, que fomenten la igualdad de oportunidades entre los distintos miembros de la organización y radiquen la exclusión laboral de cualquier tipo. (Caza, V et al., 2020)

Las empresas con mejores índices de diversidad han implantado una serie de medidas para alcanzar su posición de liderazgo en esta materia.

- Garantizar el talento con independencia de su origen. Una función primordial para las compañías debe ser fomentar e impulsar el talento en todos los cometidos y responsabilidades de la actividad empresarial. (Caza, V et al., 2020)
- Asegurar la igualdad de oportunidades y la claridad en sus procesos. Es necesario poner en marcha iniciativas que demuestren que las decisiones detrás de un ascenso, un incremento salarial o cualquier otra circunstancia son imparciales, ecuanímenes y precisas, basándose exclusivamente en el rendimiento y aptitudes del empleado. (Caza, V et al., 2020)
- Deben ser intransigentes a cualquier conducta excluyente, segregativa o de acoso. Hay que promover la adopción de una actitud receptiva y agradable, todos los empleados deben colaborar y cooperar para evitar situaciones incómodas. Para asegurar la eficiencia de estas medidas tanto los trabajadores como sus superiores deberán realizar una evaluación sobre como transcurre el día a día tras la puesta en marcha de esta normativa. (Caza, V et al., 2020)

2.2.3. Medidas para alcanzar el éxito en paridad de género

La agenda 2030³, establece 17 objetivos de Desarrollo Sostenible que se comprometieron a cumplir en 2015 los países miembros de las Naciones Unidas con la intención de lograr estados con un mayor progreso económico y sociedades más integristas. El 5º propósito pretende alcanzar la igualdad de género y poner fin a todo tipo de discriminaciones reforzando el Artículo 14 de la Constitución Española el cual afirma que, “los españoles

³(ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030 UN PROYECTO DE PAÍS PARA HACER REALIDAD LA AGENDA 2030, 2021)

son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.⁴

La diversidad de género en las organizaciones se ha convertido en un tema de importancia primordial. Es fundamental que las empresas introduzcan proyectos e iniciativas que ayuden a impulsar la carrera profesional del colectivo femenino.

A continuación, expondremos qué modelos e ideas han adoptado algunas compañías que se encuentran en una situación de ventaja en este tema, con el fin de que otras imiten sus propuestas y colaboren para sacar el máximo partido a esta iniciativa, que pretende impulsar la implantación de estrategias de diversidad en las empresas.

La problemática a la que se enfrentan la mayoría de las entidades es el desconocimiento a la hora de afrontar el cambio. Para ello, deben tener en cuenta que no sirve de nada la puesta en práctica de un mandato concreto si se carece de un plan de acción. La dirección de la organización debe mostrar su implicación y hacer constancia que la puesta en práctica de políticas de diversidad es imprescindible. La consecución y aceptación de estas políticas depende en gran medida de cómo se lleve a cabo el cambio en la cultura organizativa. El plan de acción debe contar con una serie de factores para lograr con éxito nuestro cometido. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2014).

La implicación de la cúpula directiva.

Es esencial que la dirección tome consciencia de las ventajas que conlleva la diversidad pues, sino no se tendrá en cuenta como un elemento trascendental para el buen funcionamiento de la empresa. La implantación de medidas de conciliación no basta para garantizar la igualdad de oportunidades, es necesario contar con líderes capaces de enfrentarse a los cambios y con la valentía y empeño necesarios para ponerlos en marcha. Se debe hacer un esfuerzo por instaurar las medidas necesarias para transformar las compañías, sus costumbres, estructuras y tradiciones, para que éstas garanticen a las mujeres un plan de carreras equitativo y asentado en su esfuerzo personal. En definitiva,

⁴ (Ariza Rossy, 2020)

aunque debe tratarse de una responsabilidad colectiva pues, todos los miembros de la organización tienen que implicarse en la consecución de este compromiso, la dirección debe ser pionera. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2014).

La inclusión de los hombres.

La diversidad de género nos concierne a todos, no se puede alcanzar sin el apoyo de entorno a la mitad de los integrantes de la sociedad. Para impulsar las medidas de diversidad los hombres deben participar en su constitución y tener la certeza de los beneficios que conllevan para el negocio. Además, son ellos mayoritariamente quienes ostenten los puestos más altos de la jerarquía corporativa por lo que su respaldo es vital para el funcionamiento del plan establecido. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2014).

La trascendencia del cambio.

Los programas de diversidad deberían ser coordinados por aquellos empleados con mayor responsabilidad en la empresa, sino se estarán infravalorando estas propuestas al no dotarles de la importancia que merecen. No debe tratarse de un proyecto que incumba exclusivamente a la división de Recursos Humanos, sino que toda la organización debe estar implicada en el diseño de una estrategia de diversidad. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2014).

La necesidad de establecer un plan de acción específico.

Todos los proyectos que se quieran llevar a cabo en una sociedad requieren el establecimiento de un plan de acción, en el que se concreten los pasos a seguir. Lo primero que debemos hacer es un diagnóstico de la situación en la que nos encontramos con el fin de determinar qué insuficiencias presenta nuestra compañía o qué medidas vigentes generan buenos resultados. Se empieza, realizando un análisis cuantitativo, centrándose en las cifras y en las variaciones que han sufrido. Estos datos arrojan una información muy valiosa ya que, permiten dar respuesta a diversas cuestiones como: ¿si ha producido un progreso respecto al año anterior?, ¿en qué departamento existe una mayor disparidad? ¿qué sección de la compañía presenta una mayor equidad de género? ¿el conflicto radica

en captar intelecto femenino o en conservarlo a lo largo del tiempo? ¿qué causas propician el abandono de las mujeres en nuestra organización? (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2014).

Sin embargo, no basta con reunir exclusivamente este tipo de información, hay que hacer una investigación de carácter cualitativo, ésta debe contener referencias acerca de la cultura organizativa, las impresiones de los miembros de la empresa en los distintos rangos de la jerarquía corporativa o el procedimiento que utilizan para transmitir comunicados. Para reducir en la medida de lo posible los sesgos es preferible que este análisis se realice mediante formularios anónimos para obtener respuestas con un mayor índice de credibilidad. Este método de investigación nos permitiría conocer los obstáculos e impedimentos que se identifican en el desarrollo profesional de las mujeres, el grado de eficiencia de las iniciativas establecidas por la empresa para hacer frente a estas barreras o el punto de partida en el que nos encontramos. Para realizar una valoración lo más próxima a la realidad es conveniente incluir sucesos concretos, evitando así malentendidos y suposiciones. Es probable que haya miembros de la organización que piensen que las mujeres rechacen libremente ser promocionadas ya que, prefieren dedicarse a la crianza de sus hijos. Sin embargo, esta herramienta, a través de los cuestionarios realizados puede que demuestre lo contrario, manifestando su voluntad de alcanzar un cargo directivo y su imposibilidad para lograrlo pese a sus méritos y empeño. El análisis debe contener qué iniciativas y proyectos se han implantado con anterioridad. Los motivos por lo que algunos de ellos han fracasado suelen ser por la falta de implicación de los directivos y la escasa participación del colectivo masculino para la puesta en marcha de estos programas. (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2014).

2.3. Barreras existentes en el desarrollo profesional de las mujeres.

Las causas que explican la exclusión de las mujeres en cargos que requieren un gran nivel de responsabilidad son complicadas de determinar.

Uno de los factores es la baja participación del colectivo femenino en la toma de decisiones de mayor importancia. Esto se debe a que la cuantía de mujeres que promocionan a puestos de dirección es muy limitada. Es cierto, que solo un grupo muy reducido de personas está preparado para desempeñar las funciones que conlleva este

cargo. Sin embargo, el conflicto radica en que esta cifra es significativamente menor en las mujeres que en los hombres al tener éstas más dificultades para conciliar la vida profesional con la familiar, impidiendo lograr que accedan a la cúspide de la pirámide organizacional. Estos obstáculos provocan que muchas de ellas desistan en ascender en su carrera profesional y, lo que, es más, que algunos de sus superiores lleguen a la conclusión equivocada de que se muestran apáticas por promocionar y optan por no impulsar sus carreras. (Albert López-Ibor, Escot Mangas, Fernández Cornejo y Mateos de Cabo, 2008). Esta conclusión a la que llegan los altos mandos es errónea, no se trata de una falta de voluntad, sino de una imposibilidad real para acceder a dichos puestos de responsabilidad, para ello se habrán de promover políticas de conciliación a las que puedan acceder.

Otra de las limitaciones que dificulta su ascenso se produce porque un gran número de mujeres posee contratos a tiempo parcial ya que, desean conciliar el ámbito laboral y familiar, condicionándose ellas mismas en su proceso por alcanzar la cúpula directiva. Esta decisión se debe a que algunas entidades no ofrecen otras posibilidades para compaginar ambas funciones. (Albert López-Ibor et al.,2008). La solución no está en adoptar este tipo de convenios, sino que el acuerdo a jornada completa pueda ser capaz de compatibilizarlo con su vida personal para que de este modo puede desarrollar su plan de carrera dentro de la entidad.

La adopción de determinadas culturas corporativas es otra de las barreras existentes. Tradicionalmente, eran los hombres quienes ocupaban los puestos directivos, de hecho, la figura de la mujer era nula por lo que hasta hace nada parecía extraño que ellas ostentasen los puestos de mayor rango en las empresas. Esta costumbre y la vinculación de funciones de responsabilidad asociadas a los varones, ha generado un sesgo desfavorable para las mujeres a la hora de progresar en el ámbito (Albert López-Ibor et al.,2008). Esa cultura organizacional se debe ir modificando mediante la adopción de medidas que favorezcan su integración; tales como videos corporativos, en los que se muestren mujeres ocupando cargos que exijan un gran compromiso con la empresa, formación interna equitativa y posibilidades efectivas de promoción interna en igualdad de condiciones.

El establecimiento de tópicos que argumentan que los estilos de dirección femeninos son menos efectivos que los de los hombres ya que, éstas tienen un carácter menos competitivo, menor orientación a resultados y falta de determinación. Sin embargo, estos prejuicios no tienen en qué sustentarse pues, existe una gran variedad de liderazgos cuya aplicación depende de la forma de ser y los rasgos de la persona, pero ninguno está ligado a un género en concreto. (Albert López-Ibor et al.,2008). El líder debe estar a disposición de su equipo y adoptar un *role* u otro según las necesidades y motivaciones que se requieran en cada momento.

2.3.1 Soluciones propuestas para afrontar dicha problemática.

Las compañías que quieran lograr un grado de igualdad óptimo entre su plantilla deben realizar un diagnóstico para estar al tanto de si existe o no simetría en la proporción de hombres y mujeres que hay en los diferentes departamentos de la organización. También, debemos conocer si las iniciativas implantadas por la empresa hasta el momento son eficaces o por el contrario no responden a los obstáculos detectados. (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017)

Si la descompensación se localiza en la fase de selección, la aseguradora Reale opta por incitar la contratación del género con menor representación ya sea el masculino o el femenino, dando prioridad a las solicitudes cuyos candidatos cumplan con los requisitos de la vacante en cuestión y formen parte del colectivo cuya presencia en la compañía es limitada. (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017)

Para garantizar el cumplimiento de esta acción, el empleado encargado del reclutamiento debe cerciorarse que el departamento responsable de examinar la candidatura en función del puesto solicitado cuente al menos con un hombre o una mujer en función de la necesidad de contratación que tenga la entidad en ese momento. (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017)

Uno de los obstáculos más comunes en el desarrollo de la carrera profesional del colectivo femenino es su dificultad para acceder a puestos de mayor responsabilidad. Para superar este impedimento entidades como el BBVA han promovido *Apúntate*, un portal de reclutamiento interno. En él se publican las ofertas vacantes, especificando las funciones de cada una de ellas, su localización y los requisitos de estas. Todos los empleados de la compañía pueden acceder a este dispositivo y consultar las vacantes ya que, tienen acceso a través de la Intranet. Cuando finaliza el período de registro, se procede a seleccionar todas las solicitudes y finalmente escogen las más idóneas. Durante este proceso se desconoce el sexo del aspirante, siendo así lo más imparcial posible. Por último, se trasladan las candidaturas a los departamentos encargados de examinarlas en función del puesto solicitado y tras haberse decantado por una en concreto, se descubre cuál es el género de la persona. Tras la implantación de *Apúntate*, las mujeres han cubierto el 52% de las plazas frente al 48% de los hombres. Además, con este método se está dando prioridad al reclutamiento interno, lo que supone un ahorro de costes para la empresa y una oportunidad de desarrollo profesional para el personal de la misma. (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017)

Otra medida para superar estas barreras es la organización de sesiones de *focus-group*. Mahou apuesta por esta propuesta en la que se reúnen mujeres de distintas secciones de la entidad para tratar asuntos como la mejoría de las medidas de igualdad de género, las posibilidades de captar y retener el talento femenino y conocer de primera mano los testimonios y vivencias que han experimentado las mujeres a lo largo de su carrera profesional. (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017)

2.3.2 Medidas de conciliación laboral y familiar.

Una de las iniciativas más eficaces para lograr conciliar la jornada de trabajo con la esfera familiar es la flexibilidad horaria. Las organizaciones que ofrecen a sus empleados la utilización de esta medida facilitan enormemente compaginar sus funciones y compromisos laborales con las responsabilidades y tareas domésticas. Además, les otorgan una mayor libertad pues, es cada individuo quien se organiza y gestiona su tiempo, en lugar de imponerles unos horarios determinados.

Esta concesión es fundamental pues, según datos del Boston Consulting Group un 80% de los españoles creen que la jornada laboral es muy severa e impide compaginarse con su faceta personal. Por ello, una mayor autonomía les permitirá gestionar su carga de trabajo en función de sus ocupaciones diarias, dotándoles de más independencia. Además, esta medida provoca un efecto positivo que repercute en una distribución más equitativa de las tareas del hogar y de la crianza de los hijos. (Boston Consulting Group [BCG], 2017)

La implantación de medidas de conciliación laboral y familiar suponen un incremento de la productividad de los empleados. Su aplicación es unánime tanto para hombres como mujeres. Si bien es cierto que en el caso del colectivo femenino su finalidad es impedir demoras significativas, renunciadas y cese de su actividad profesional por no lograr compatibilizar ambas facetas. (Boston Consulting Group [BCG], 2017)

Hay épocas en las que la conciliación resulta especialmente difícil, como el periodo de la maternidad, y contar con el soporte y respaldo de la compañía es fundamental. Durante el proceso de gestación muchas mujeres se encuentran ante el dilema de progresar en su desarrollo profesional o detener su trayectoria para ocuparse del cuidado de los hijos. Las organizaciones deben poner a su alcance los medios necesarios para evitar que se aparten de su profesión y darles la posibilidad de seguir adelante. Una de las acciones que han llevado a cabo para conseguirlo es disminuir las horas de trabajo durante los últimos meses del embarazo, en lugar de abandonar por completo su actividad al no encontrarse en plenas facultades, sin que esta limitación horaria se vea reflejada en su sueldo. (Boston Consulting Group [BCG], 2017)

Esta actividad es mutuamente beneficiosa tanto para la trabajadora ya que, su regreso resulta más sencillo pues, su estancia de desvinculación de la compañía ha sido más breve y permite a la entidad no desperdiciar el talento femenino al evitar que abandonen por completo su puesto. (Boston Consulting Group [BCG], 2017)

Algunas organizaciones, eligen el periodo de la baja maternal para comunicar su ascenso, que ya estaba previsto con antelación. Escogen este momento porque consideran que tiene un efecto tremendamente beneficioso. A su regreso, se encuentran motivadas por afrontar

las nuevas responsabilidades que requiere su nuevo cargo en la compañía y con esta decisión la empresa demuestra su firme compromiso con la diversidad. (Boston Consulting Group [BCG], 2017).

2.3.3. Uso y nivel de eficacia de las medidas implantadas hasta el momento.

La eficiencia de las medidas de conciliación no acaba de alcanzar los efectos deseados. Una de las causas de esta problemática es la insuficiencia de apoyo por parte de las organizaciones hacia los hombres que escogen esta decisión. En teoría, las medidas de conciliación laboral y familiar están al alcance de todos los empleados. Sin embargo, el problema radica en la praxis, al percibir que su capacidad de elección se reduce. Se deben dar una serie de circunstancias para promover que un padre de familia se incline a utilizar dichas medidas. En el plano laboral, la empresa debe respaldar su decisión y hacerle notar su compromiso e implicación. Otro incentivo es que otros empleados hayan apostado por el uso de estas medidas con anterioridad. De este modo, su elección no será considerada como un hecho aislado sino una de tantas otras. (Fernández-Cornejo, Belope-Nguema, Ecot & del Pozo-García, 2019).

Otro elemento decisivo es la cultura organizacional de la compañía y la posición que adquiere esta respecto a la conciliación. Muchas empresas asumen automáticamente que son las mujeres quienes solicitarán estas medidas al considerar como un hecho extraordinario que sea el hombre quien pretenda hacer uso de ellas. Sin embargo, son cada vez más los padres que desean involucrarse en la crianza de sus hijos y estar presentes en las diferentes etapas de su crecimiento. El problema reside en que la carga de trabajo y compromiso que implica su puesto les impide compaginar ambas funciones. (Fernández-Cornejo et al., 2019).

Para erradicar este conflicto, las entidades deben tomar consciencia de que no solo el colectivo femenino quiere utilizar las medidas de conciliación laboral y familiar, sino que los hombres también desean emplearlas. (Fernández-Cornejo et al., 2019). Para ello, deben implantar nuevas iniciativas y programas que así lo demuestren como: fomentar el establecimiento de la jornada laboral reducida, poner entre dicho la cultural que anteriormente adoptaba la empresa, equiparar en la medida de lo posible la baja por

maternidad y paternidad. Solo así se logrará que tanto hombres como mujeres utilicen indistintamente estas medidas, venciendo sobre los prejuicios inherentes en nuestra sociedad.

A la hora de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, *¿Son efectivas las medidas de conciliación laboral-familiar llevadas a cabo por las empresas hasta el momento?*, detectamos que, a pesar de la eficiencia de algunas medidas como la flexibilidad horaria, los permisos para acudir a citas médicas u otros compromisos familiares, todas ellas comentadas en el epígrafe anterior. El conflicto radica en la desigualdad que existe en su aplicación ya que, su uso no está equilibrado entre los miembros de la organización al ser las mujeres quienes las solicitan en su mayoría.

2.3.4. Políticas familiarmente responsables y su repercusión.

Son cada vez más los estados que han modificado sus políticas familiares para tratar de aminorar el sesgo que existe en el mercado laboral ligado al género del individuo. Esta falta de equidad se incrementa considerablemente en mujeres en edad fértil al presuponer que está entre sus planes la maternidad.

Algunos de los cambios que se han producido han sido la ampliación del permiso por paternidad hasta las dieciséis semanas. Este hecho contribuye enormemente el propósito de alcanzar la igualdad de género ya que, la distribución de tareas domésticas será más igualitaria. También, permite a los padres estar más presentes en las diferentes etapas de la vida de sus hijos, agilizando así la reincorporación de las mujeres a su actividad profesional. (Hupkau & Ruiz-Valenzuela, 2021)

La consecuencia de esta medida ha sido tremendamente beneficiosa para las mujeres pues, ambos cónyuges se involucran por igual en el cuidado de los hijos. Además, aumenta las posibilidades de que las mujeres, una vez recuperadas tras dar a luz, opten por la jornada laboral a tiempo completo. (Hupkau & Ruiz-Valenzuela, 2021)

Otra iniciativa que se ha llevado a cabo ha sido los subsidios económicos por hijos. Esta propuesta ha tenido un impacto perjudicial en mujeres con una formación académica limitada pues han reducido sus oportunidades de empleo, disminuyendo su intervención

en el mundo laboral. Sin embargo, las ayudas destinadas a madres asalariadas han sido muy favorables en la ocupación del colectivo femenino. (Hupkau & Ruiz-Valenzuela, 2021)

La financiación estatal de la educación preescolar tiende a asociarse con una mayor perdurabilidad de la mujer en su actividad profesional. Otro de los efectos de esta política ha sido la disminución de la jornada de trabajo a tiempo parcial. (Hupkau & Ruiz-Valenzuela, 2021). Los niños en edades más tempranas requieren un mayor grado de atención y asistencia. Por ello, gracias al apoyo de servicios de guardería se facilita a las familias la conciliación laboral y familiar, sin la necesidad de tener que renunciar a una por otra.

La tasa de natalidad ha sufrido un gran descenso en los últimos tiempos, lo que ha motivado a los gobiernos a fomentar su incremento. En 2020 el índice de fecundidad en nuestro país ha sido de 6,28 niños nacidos por cada mil habitantes. Este dato ha sufrido un considerable descenso si lo comparamos con la cifra que registró este mismo indicador en el 2011, 10,02, lo que demuestra el grave problema al que nos enfrentamos. (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2020). La edad media de las mujeres al tener su primer hijo es superior a los 30 años desde el 2008 y la tendencia se mantiene al alza, registrando su cifra más alta en 2020 a los 31, 82⁵años. Las políticas familiares mencionadas con anterioridad resultan adecuadas para mejorar la presencia de mujeres en el mercado laboral, pero al mismo tiempo son desfavorables para abordar el problema de fecundidad y a la inversa sucede lo mismo. Ejemplo de ello son las concesiones que se otorgan a las familias por niño. Éstas provocan un aumento de los natalicios y a la vez repercuten de manera adversa en su implicación en la vida laboral. (Hupkau & Ruiz-Valenzuela, 2021)

2.4. Comparativa del posicionamiento español en la Comunidad Económica Europea.

La participación del colectivo femenino en el mercado de trabajo se ha intensificado paulatinamente a lo largo de los años, prueba de ello es que en el 2020 más del 65% de las mujeres tenían un empleo remunerado. Esta creciente implicación en la vida laboral

⁵ (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2020).

está vinculada a una mejora en su formación académica, el acceso de las mujeres a estudios universitarios ha impulsado su desarrollo profesional. Sin embargo, siguen existiendo una serie de obstáculos que les impiden progresar en su plan de carreras. El más significativo es el cuidado de los hijos, esta labor recae especialmente sobre las mujeres, teniendo que asumir una mayor carga de trabajo, limitando así su contribución en la actividad lucrativa. La diferencia en la jornada laboral es notable, en los estados miembros de la Unión Europea, las mujeres presentan una propensión mayor en la ocupación de empleos a tiempo parcial respecto a los hombres. En 2020 sólo el 7,8% de ellos se decantaron por la jornada reducida. Estas cifras demuestran que la distribución y el tiempo que dedicamos a nuestra actividad profesional no es equitativo, sino que varía en función del género al que pertenece el individuo. La intención de instaurar la jornada reducida para la totalidad de la plantilla ha sido insuficiente y sólo un número limitado de compañías han comenzado a implantar esta propuesta. (UE, 2022).

Otra de las barreras a las que se enfrenta el colectivo femenino es a la percepción inherente que tenemos de asociar determinados empleos a un género concreto y como consecuencia, se establecen campos de estudio en los que predomina un colectivo. El femenino en la medicina, la enseñanza o la asistencia social. Por el contrario, las mujeres tienen una escasa visibilidad en disciplinas como la informática, la ingeniería o la tecnología. En esta última, la brecha de género está muy acentuada representado las mujeres tan solo el 20% del conjunto de graduados universitarios. No obstante, estas cifras han mejorado, el porcentaje de mujeres que se especializan en estas materias superó el 40% en 2020. La tasa de empleo en las profesiones de carácter técnico aumentó de media a una frecuencia mayor en las mujeres que en los hombres durante el periodo de 2015 a 2019. (UE, 2022). Estos datos muestran que estamos progresando, la tendencia establecida se está alterando y nos encaminamos poco a poco a alcanzar la equidad.

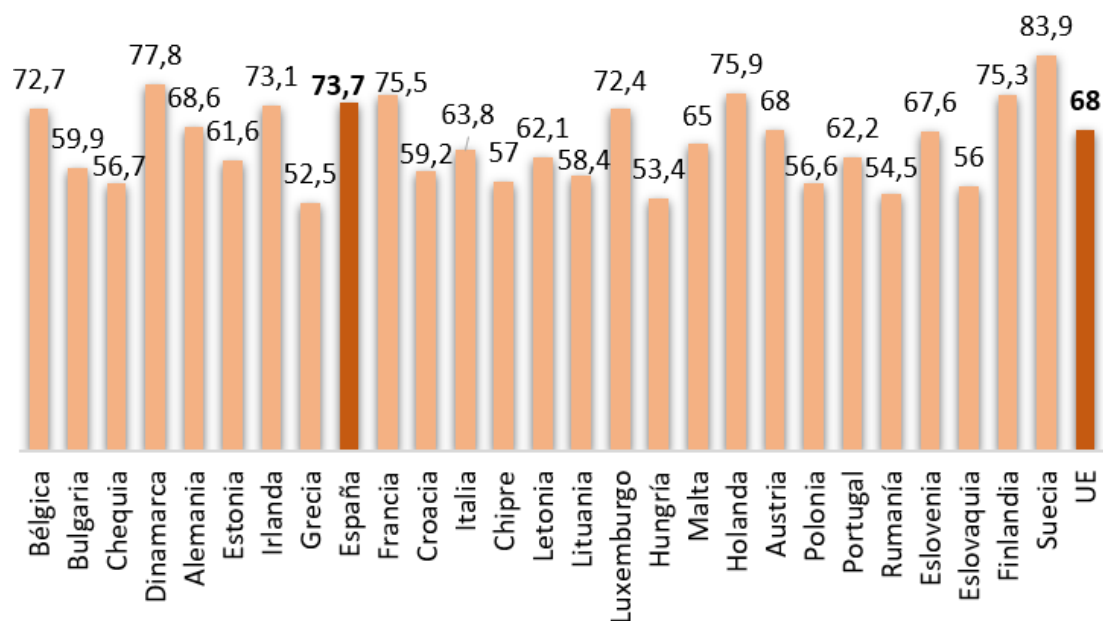
Sin embargo, los estereotipos de género siguen constituyendo un impedimento, prueba de ello, es la salida de las mujeres del mercado laboral tras dar a luz. En la UE con excepción de Alemania, se registró en 2020 que el 47,6% del colectivo femenino comprendido entre los 25 y 54 años habían abandonado su empleo por obligaciones domésticas. La pandemia ha intensificado aún más esta problemática asumiendo las mujeres una mayor dosis de responsabilidad en la crianza de los niños. (UE, 2022).

El COVID-19 dañó notablemente las tasas de empleo en el continente europeo. Los más perjudicados fueron los asalariados con jornada reducida o empleos transitorios pues, anotaron el retroceso más alto de los últimos años, cerca de un 11%, siendo las mujeres el colectivo mayoritario en esta situación. (UE, 2022).

Los estados miembros tienen el firme propósito de poner fin a las desigualdades de género en el ámbito laboral, erradicar este tipo de discriminaciones favorece el progreso y fomenta la eficiencia de las compañías y, lo que, es más, promueve la integración de todos los individuos en la sociedad. (UE, 2022).

En los Planes Nacionales de Recuperación y Resiliencia (PRR) se especifican las iniciativas que cada país va a llevar a cabo para lograr la paridad de género. En Italia se incrementarán los servicios de guardería y se respaldará a las mujeres emprendedoras. Alemania y Austria destinarán su capital a intensificar la enseñanza, abarcando ésta un mayor número de horas al día y ampliando las vacantes ofertadas para jardín de infancia. Portugal fomentará la presencia del colectivo femenino en cargos directivos y hará frente a cualquier tipo de discriminación profesional. En nuestro país se ofrece a las entidades un servicio de asistencia sin costes para guiarles en el proceso de ejecución de la normativa de igualdad de género aprobada en 2020. Se trata de una manual que detalla los pasos a seguir para alcanzar una estrategia equitativa en materia de género, ofreciendo indicaciones y consejos específicos para su puesta en práctica. Con la aplicación de estas medidas la UE tiene como propósito intensificar la cuantía de mujeres que ocupen trabajos remunerados. Sin embargo, este objetivo no se cumplirá sino se modifica el reparto de tareas domésticas, igualando la responsabilidad de ambos cónyuges en el hogar. (UE, 2022). De este modo las mujeres estarán más liberadas y se concentrarán en mayor medida en su carrera profesional.

Gender Equality Index 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del EIGE.

La situación de España respecto al resto de países de la UE es esperanzadora. Nuestro país ha logrado obtener una puntuación superior a la media europea en este indicador, rebasando en 5,7 puntos el promedio, lo que le ha permitido posicionarse en octavo lugar. España ha experimentado un notable progreso en este índice ya que, en el año 2013 adquirió 66,4 puntos, mejorando en los últimos ocho años, su puntuación en 7,3. (European Institute for Gender Equality [EIGE], 2021). Estos datos evidencian una evolución significativa, aproximándonos cada vez más a lograr una situación de equidad entre hombres y mujeres.

TERCERA PARTE. CONCLUSIONES.

3.1 Conclusiones de la investigación.

Al comienzo de la presente investigación se plantean tres hipótesis, cuyo objetivo era conocer cómo se gestiona la diversidad de género en las empresas españolas. A continuación, expondremos los hallazgos y resultados de nuestro trabajo académico. Empezaremos enunciando las conclusiones relativas a la primera pregunta de investigación, *¿Existen barreras que impiden a las mujeres potenciar su desarrollo profesional?*

Se procederá, con las que hacen referencia a la segunda pregunta, *¿Existen barreras que impiden a las mujeres potenciar su desarrollo profesional?*

Por último, se dará a conocer las conclusiones extraídas de la tercera pregunta, *¿Son efectivas las medidas de conciliación laboral-familiar llevadas a cabo por las empresas hasta el momento?*

Los objetivos de la investigación se han obtenido verificando la información extraída de la revisión de la literatura, descrita con más detalle en el marco teórico, y vinculándola con el tema en cuestión a analizar.

3.1.1. ¿Existen barreras que impiden a las mujeres potenciar su desarrollo profesional?

La investigación realizada demuestra la existencia de una serie de barreras e impedimentos, que persisten en la sociedad, y que impiden a las mujeres potenciar su desarrollo profesional.

Se han identificado cuatro obstáculos principales, que son los causantes de la obstrucción generalizada que sufren las mujeres a la hora de ascender en la jerarquía corporativa.

El primero de ellos, es la escasa participación de las mujeres en la toma de decisiones trascendentales. Esto se debe a que el colectivo femenino está infrarrepresentado en los comités de dirección y órganos de gobiernos de las organizaciones.

Si bien es cierto que, no todos los individuos están capacitados para asumir funciones de dirección. No obstante, la problemática reside en qué el número de mujeres en esta posición es considerablemente inferior al de los varones. En el 2020 el colectivo femenino alcanzó en torno al 30% de representación en el consejo y el 17% en el comité de dirección de las compañías que forman parte del IBEX 35. Estas cifras están todavía lejos de lograr la equidad entre ambos géneros, es decir el 50%.

La segunda barrera identificada es el desafío al que se enfrentan las mujeres para conciliar su vida laboral con la personal. Sus responsabilidades familiares y domésticas les impiden compaginar ambas facetas, provocando que muchas de ellas desistan en su objetivo por promocionar en su carrera profesional y opten por escoger la media jornada de trabajo, entendiendo los altos mandos con esta decisión que su compromiso con la compañía no es total y, por tanto, que no muestran interés suficiente por ascender. Esta impresión es completamente equívoca ya que, no se trata de su falta de voluntad sino de la incapacidad de conciliar la esfera profesional con la personal.

La tercera dificultad que hemos encontrado es la implantación de determinadas culturas organizacionales ancladas en el pasado. Históricamente, era el hombre, por regla general quien trabajaba fuera del hogar. De hecho, la figura de la mujer en el ámbito empresarial era nula. Hoy en día, los tiempos han cambiado y el tópico de asociar exclusivamente al hombre a empleos remunerados está obsoleto. No obstante, a muchas compañías les resulta difícil, incluso inusual, designar a mujeres a los puestos de mayor categoría en el organigrama. Esto se debe a que ciertos rasgos de su cultura no han evolucionado pues, mantienen de manera implícita, la creencia de que los cargos directivos están ligados al colectivo masculino.

Por último, la idea preconcebida de vincular a las mujeres como individuos más débiles y delicados entorpece su carrera profesional. Estos prejuicios vinculan el liderazgo de los hombres orientado a la consecución de objetivos y resultados mientras que, el de las mujeres se considera menos eficaz al tener un espíritu competitivo más bajo y una menor agilidad en la toma de decisiones. Esta concepción es errónea, los rasgos de carácter son únicos de cada persona por lo que no se deben vincular a un género específico.

3.1.2. ¿Es la diversidad de género una fuente de ventaja competitiva?

Se ha demostrado que la diversidad de género no se trata solo de alcanzar la igualdad de representación entre hombres y mujeres, sino que su aplicación, conlleva una serie de beneficios para las organizaciones.

El proceso de toma de decisiones es mucho más eficaz, pues participan en él un mayor número de personas y por tanto es más inclusivo, permitiendo a la entidad tener una visión más global y extrapolable de la sociedad. La mujer aporta otra perspectiva distinta que resulta muy conveniente, y tremendamente valiosa ya que, ofrece un enfoque diferente a la hora de afrontar una misma coyuntura.

Otra ventaja asociada a la promoción de culturas corporativas inclusivas es el incremento de los ingresos. Apostar por la diversidad de género es sinónimo de rentabilidad, las compañías con un entorno integrador mejoran sus resultados financieros en torno a un 25%, según dio a conocer el informe, *Diversity wins*, elaborado por McKinsey

También, se debe subrayar que el rechazo de incorporar esta clase de políticas en las organizaciones conlleva un enorme coste para las empresas pues, están incurriendo en un gran desperdicio de talento. Esta acción provoca efectos devastadores en el funcionamiento y desempeño de su actividad ya que, son ellas mismas quienes se están autoperjudicando al desestimar las capacidades de algunos de sus empleados, las mujeres. Esta decisión carece de lógica alguna pues, el talento no está vinculado a un género en concreto sino, a las habilidades y destrezas de cada individuo.

Sin embargo, no es suficiente con incorporar talento de todo tipo, las compañías deben proseguir en esta labor y hacer todo lo que esté en su mano para fomentar su integración, solo así podrán asegurar su continuidad.

3.1.3. ¿Son efectivas las medidas de conciliación laboral-familiar llevadas a cabo por las empresas hasta el momento?

Las medidas de conciliación laboral-familiar implantadas por las entidades no han logrado alcanzar la efectividad esperada. Una de las razones que justifican este hecho es

la falta de ayuda y acompañamiento que brindan las compañías a los trabajadores varones que se decantan por esta elección. Por regla general, cualquier empleado puede solicitar el uso de dichas medidas. No obstante, el dilema reside en el ejercicio de las mismas, pues, notan que su voluntad de elección se ve ligeramente coaccionada. La realidad es que las mujeres tienden a asumir una mayor dosis de responsabilidad en las tareas domésticas y en el cuidado de los niños, es más, solo el 7,8% de los hombres del continente europeo se inclinaron por la jornada laboral reducida en el 2020. Para fomentar la utilización de estas iniciativas en igualdad de género es necesario que se den un conjunto de condiciones.

En el entorno de trabajo, la empresa no solo debe apoyarle en su elección, sino que debe demostrar su implicación y soporte. Otra circunstancia que resulta de gran ayuda es la existencia de un modelo de conducta a seguir, es decir una práctica habitual y consolidada por otros empleados de género masculino de la organización.

La cultura corporativa juega un papel fundamental ya que, hay una tendencia inherente que asocia a las mujeres como el colectivo preferente en el uso de estas medidas. Dicho patrón suscita a excluir a los varones de la conciliación laboral-familiar. Esta creencia es completamente errónea pues, actualmente son más y más los padres de familia que anhelan implicarse y participar en mayor medida en el desarrollo de sus hijos. Sin embargo, es tal el volumen de trabajo al que se ven sometidos, que les resulta prácticamente imposible compatibilizar ambas facetas.

Para acabar con esta controversia, las compañías han de tener en cuenta que las medidas de conciliación laboral y familiar han de usarse por hombres y mujeres indistintamente, sin asociarlas únicamente al género femenino. Para acabar con esta suposición las entidades han de instaurar propuestas y proyectos que así lo demuestren como: ofrecer una mayor flexibilidad horaria, hacer extensiva la jornada laboral reducida e igualar la duración de los permisos de maternidad y paternidad. De este modo se alcanzará una situación de equidad en el empleo de dichas medidas.

Por lo tanto, se puede afirmar que la eficiencia de las medidas no es lo que se encuentra en entredicho sino, la falta de equidad en su aplicación.

3.2. Futuras líneas de investigación.

Tras la realización de este trabajo se dan a conocer diferentes perspectivas sobre la gestión de la diversidad de género en el lugar de trabajo. Los obstáculos y barreras identificados en el desarrollo profesional de las mujeres demuestran que aún no hemos logrado una situación de equidad en este ámbito. Sería interesante profundizar e indagar en las causas que justifican el hecho de que en sectores como el sanitario predomine la presencia del colectivo femenino mientras que en otros como el científico-tecnológico apenas tengan representación. También, sería esencial investigar sobre los factores que motivan a los jóvenes estudiantes a cursar unos determinados grados universitarios para verificar que toman esta decisión libremente, en base a sus gustos y preferencias o si se ven afectados por los estereotipos y percepciones que la sociedad asigna a cada género.

Bibliografía.

Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J. y Mateos de Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. (1.^a ed., Vol. 29). Consejo Económico y Social Comunidad de Madrid. Acceso online [7 de febrero de 2022]:

<https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2013-11-29-pl2006.pdf>

Ariza R, M. (2020). EL ESTATUTO JURÍDICO DE LA MUJER Antes, durante y después del Franquismo. Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Derecho, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España. Acceso online [15 de marzo de 2022]:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/38504/TFG%20Ariza%20Rossy%2c%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Banco Mundial (2022). Porcentaje de mujeres de la población activa total. Acceso online [13 de febrero de 2022]:

https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?name_desc=false

Boston Consulting Group [BCG]. (2017). INICIATIVAS QUE SUMAN MUJERES. Cómo impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos en España. Acceso online [19 de febrero de 2022]:

<https://media-publications.bcg.com/pdf/BCG-Informe-Iniciativas-Suman-Mujeres-Abr-2017.pdf>

Caza, V., Dixon-Fyle, S., Dolan, K. & Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. Acceso online [20 de febrero de 2022]:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Cobo G, D. (2015). Rescatando la Historia: La educación de las mujeres en España en los últimos dos siglos. Notas de una Investigación Empírica a través de Entrevistas en Profundidad. Trabajo de Fin de Máster, Especialidad de Lengua Castellana y Literatura, Universidad de Cantabria, Santander, España. Acceso online [3 de febrero de 2022]:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/7785/CoboGutierrezDavid.pdf?sequence=1>

ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030 UN PROYECTO DE PAÍS PARA HACER REALIDAD LA AGENDA 2030 (2021). MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030. NIPO 129–21-014-3. Acceso online [13 de febrero de 2022]: <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/eds-cast-acce.pdf>

European Institute for Gender Equality [EIGE]. (2021). Índice de igualdad de género 2020 ESPAÑA. Pp. 1-6. ISBN 978-92-9482-503-2. Acceso online [1 de abril de 2022]: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2021-health>

Fernández-Cornejo, J., Belope-Nguema, S., Ecot, L. y del Pozo-García, E. (2019). *¿Por qué los hombres no utilizan las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar?* Observatorio Social de “la Caixa”. Acceso online [6 de marzo de 2022]: <https://prensa.fundacionlacaixa.org/wp-content/uploads/2019/12/81211.pdf>

Herrero D, C. (2019). LA CUESTIÓN DE LA PARIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL ESPAÑOL. Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España. Acceso online [10 de marzo de 2022]: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/19328/TFG-Herrero%20Duro%2c%20Coral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hupkau, C. y Ruiz-Valenzuela, J. (2021). *Trabajo e hijos en España: Retos y oportunidades para la igualdad entre hombres y mujeres*. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas [ESADE]. Acceso online [8 de marzo de 2022]: https://www.esade.edu/ecpol/wpcontent/uploads/2021/03/EsadeEcPol_BriefConciliacion-Espana.pdf

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2020). Edad Media a la Maternidad por orden del nacimiento según nacionalidad (española/extranjera) de la madre. Acceso online [9 de marzo de 2022]: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1579>

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2020). Fecundidad. Total Nacional. Española. Acceso online [9 de marzo de 2022]: <https://www.ine.es/consul/serie.do?d=true&s=IDB37309>

Ley 2/2021, de 7 de junio, de igualdad social y no discriminación por razón de identidad de género, expresión de género y características sexuales. BOE núm. 163, de 9 de julio de 2021, Pp. 81817 a 81866. Acceso online [15 de marzo de 2022]: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2021/BOE-A-2021-11382-consolidado.pdf>

Linares, I. y García López, I. (2019). *El nuevo papel de la mujer en la empresa. Claves de un cambio imparable que transformará el mundo laboral*. International Women's Forum [IWF]. Acceso online [13 de marzo de 2022]: <https://www.iwfpain.es/wp-content/uploads/2019/07/Arti%CC%81culo-Isabel-Linares.pdf>

López de la Cruz, L. (2002). La presencia de la mujer en la universidad española. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 4. Pp. 291-299. ISSN 0122-7238. Acceso online [2 de febrero de 2022]: [file:///C:/Users/silvi/Downloads/Dialnet-LaPresenciaDeLaMujerEnLaUniversidadEspanola-2480643%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/silvi/Downloads/Dialnet-LaPresenciaDeLaMujerEnLaUniversidadEspanola-2480643%20(3).pdf)

Marie G, S. (2019). Análisis de la mujer en el mercado laboral español. Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España. Acceso online [9 de marzo de 2022]: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32578/TFG-Garapati%2cSarita%20Marie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martín Rodrigo, M. (2018, septiembre). Influencia de los estereotipos de género en la elección de estudios universitarios. Lección inaugural del curso académico 2018-2019 de la Universidad Pontificia Comillas. Pp. 19-23. ISBN: 978-84-8468-763-4. Acceso online [29 de mayo de 2022]: https://www.comillas.edu/images/Noticias/Curso_2018_19/AGOSTO-SEPTIEMBRE/Leccion%20Inaugural%202018-2019.pdf

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2017). *Guía De Buenas Prácticas “MEDIDAS MÁS EFICACES PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES.”* Pp. 8-71. Acceso online [21 de febrero de 2022]: https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/BBPP_mejores_medidas_para_igualdad.pdf

ONU Mujeres. (2019, septiembre). El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2019-2020: Familias en un mundo cambiante. Acceso online [18 de marzo de 2022]: <https://www.refworld.org/es/pdfid/5d127c654.pdf>

PriceWaterhouseCoopers [PwC]. (2014). Inspirando Casos de éxito en diversidad de género. Acceso online [13 de febrero de 2022]: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>

PriceWaterhouseCoopers [PwC]. (2012). La mujer directiva en España. Acceso online [9 de febrero de 2022]: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

Unión Europea. (2022). 2022 Report on gender equality in the EU. European Commission. Acceso online [28 de marzo de 2022]: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/2022_report_on_gender_equality_in_the_eu_en.pdf
[Publications/2019/Progress-of-the-worlds-women-2019-2020-Executive-summary-es.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/2019/Progress-of-the-worlds-women-2019-2020-Executive-summary-es.pdf)