



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA CUESTIÓN DE LA PARIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL ESPAÑOL

Autor: Coral Herrero Duro
Director: M^aJosé Martín Rodrigo

Madrid
Junio, 2018

RESUMEN

Este trabajo analiza la cuestión de la igualdad de género en el ámbito empresarial español, centrándose en la problemática de la paridad, desde una perspectiva de género. Tras analizar la evolución de los derechos políticos, sociales, laborales y educativos de la mujer e identificar las variables en las que las empresas deben trabajar para lograr una igualdad efectiva, se ha procedido al análisis de la política de cuotas en España. El estudio concluye que el aumento de la representación femenina en los altos cargos empresariales se plantea como una estrategia decisiva de cara al cambio en la percepción de roles y estereotipos de género y la lucha para acabar con el denominado techo de cristal.

Palabras clave: igualdad, género, paridad, cuotas, empresa.

This article analyzes the issue of gender equality in the Spanish business world, focusing on the issue of parity from a gender perspective. After analyzing the evolution of women's political, social, work and educational rights and identifying the variables in which companies must work to achieve effective equality within organizations, this research paper has focused on studying the quotas policy in Spain. The study concludes that the increase in female representation in senior business positions is seen as a decisive strategy for changing the perception of gender roles and stereotypes and the struggle to end with the so-called glass ceiling.

Palabras clave: equality, gender, parity, quotas, companies.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN. Luces y sombras de la igualdad de género: ¿una utopía en pleno siglo XXI?	5
2.1. Conceptualización	5
2.2. Perspectivas de estudio	6
2.3. La perspectiva de género en la gestión de RRHH	9
2.4. Un largo camino por recorrer	9
3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
4. METODOLOGÍA	11
5. MARCO TEÓRICO: De los orígenes de la emancipación de la mujer a la participación empresarial actual	12
5.1. Género y teoría feminista	12
5.2. Evolución de los derechos civiles sociales y laborales de la mujer	14
5.2.1. <i>Perspectiva jurídica y legislativa</i>	15
5.2.2. <i>Introducción a la vida laboral: de la familia a la industria</i>	17
5.2.3. <i>La mujer en el ámbito educativo</i>	18
5.3. Los desafíos de la mujer en el ámbito empresarial actual	19
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN: La cuestión de la paridad en las empresas españolas 22	
6.1. Las políticas de paridad	23
6.1.1. <i>Las políticas de paridad a nivel europeo</i>	25
6.1.2. <i>Objetivo España: el caso español</i>	27
4. CONCLUSIONES	31
5. BIBLIOGRAFÍA	35

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se estudiará la desigualdad de género en el ámbito empresarial. Se centrará especialmente en cómo se aborda la problemática de género dentro del quehacer de los departamentos de Recursos Humanos en nuestro país. Se determinarán las principales variables responsables de las desigualdades presentes en el sistema y se analizará su origen. Especificaremos qué políticas concretas pueden utilizarse para favorecer la igualdad de género en el ámbito empresarial en España centrándonos especialmente en las de paridad.

En un primer momento los esfuerzos se han centrado en buscar, leer y seleccionar en la literatura los artículos publicados sobre desigualdad de género. Así mismo hemos consultado bases de datos e informes publicados por institutos de investigación, fundaciones y organismos públicos tanto españoles como europeos. También se ha recurrido al análisis de datos extraídos directamente de bases estadísticas. El marco teórico presenta un enfoque de género, pretende identificar aquellos factores que contribuyen a que esta desigualdad persista. Se postula qué variables pueden influir en la consecución de una igualdad real analizando la política de cuotas.

A pesar de que en los últimos 200 años, las mujeres han sido admitidas en las universidades, se han incorporado a las profesiones liberales y científicas e, incluso recientemente, participan en los organismos legislativos, de dirección administrativa y política de Estado (Hidalgo, 2011), en las democracias europeas del siglo XXI se sigue excluyendo de manera implícita a la mujer de la vida social, debido a la profunda interiorización de una serie de valores sociales no igualitarios. Las tres variables centrales sobre las que gira la problemática laboral de género son la paridad, la promoción y la conciliación. De las tres el asunto más controvertido es el utilizar políticas conducentes a la paridad. La implantación del sistema de cuotas en la esfera política se ha utilizado tanto en Europa como en el resto del mundo. Sin embargo, muchas empresas en España siguen mirando con recelo este tipo de medidas.

Para terminar haremos un análisis de los datos disponibles sobre cómo influye la legislación positiva y que efectos parece tener sobre el comportamiento de las organizaciones. La conclusión más destacada es que ha aumentado el número de mujeres

en la composición de órganos de poder y toma de decisiones de las principales empresas españolas. Sin embargo, el debate sobre la legitimidad de estas medidas sigue abierto.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN. *Luces y sombras de la igualdad de género: ¿una utopía en pleno siglo XXI?*

Esta sección tiene por objetivo repasar qué autores y desde qué perspectivas se ha estudiado el *mainstream* de género e identificar posibles carencias o aspectos aun por abordar de la disciplina. Se considera pertinente abordar este trabajo de conceptualización previa sobre dos estudios en torno al género como base sobre la que establecer las características del trabajo de investigación.

2.1. Conceptualización

La innegable complejidad de la problemática de género tiene su origen en la, también innegable, complejidad de los conceptos cultura y sociedad. A grandes rasgos, la cultura puede definirse como el conjunto de prácticas, valores, actitudes y tradiciones legitimadas o repetidas a lo largo del tiempo en un contexto social concreto, que condicionan y forman parte de la identidad del sujeto. Por su parte, la sociedad, entendida como orden social (Berguer & Luckmann, 1967), es un producto de la actividad humana cuya principal función es regular las relaciones que se establecen entre los actores (individuales e institucionales) que la integran. En la actualidad la sociedad, a través de su brazo institucional, no solo es la encargada de regular, sino regular justa e igualitariamente estas relaciones. Las mujeres han sido uno de los grandes colectivos más perjudicados en materia social y de derechos durante siglos. Basta decir que su incorporación a la sociedad como sujeto ciudadano de derechos plenos es muy reciente. Con el objetivo de que tanto hombres como mujeres puedan realizar la vida que deseen, disfrutar de las mismas oportunidades y gozar del mismo trato, surgen los conceptos de género, igualdad de género y equidad de género.

En palabras de M. Afkhami la cultura es un “instrumento eficaz para evitar el cambio justificando el orden de cosas existente” (Afkhami, 1999). Con el fin de corregir un orden social injusto, el género nace como “construcción sociocultural que diferencia y configura los roles, las percepciones y los estatus de las mujeres y de los hombres en una sociedad” (Cliche, Alonso, & Medici, 2014). De manera colateral surgen otros dos

conceptos relevantes muy utilizados en el debate actual, aunque en pocos casos definidos con precisión. Por un lado, la igualdad de género se refiere a “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños” independientemente del sexo con el que nacieron. Por otro, la equidad de género se define como “la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades” (Cliche, Alonso, & Medici, 2014) o como consideración de la especificidad de la diferencia. En este sentido, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres, proceso quizá menos concreto que el de alcanzar la igualdad en términos puramente legales.

2.2. Perspectivas de estudio

La desigualdad de género es un problema político, social y cultural polémico y complejo. Debido a la relevancia del tema, no resulta difícil encontrar una amplia variedad de fuentes que lo tratan. La abundancia de contenido relevante a nivel teórico, empírico, académico y no académico hace de este apartado una selección de los principales recursos a los que se puede acudir para llevar a cabo una investigación de este tipo. Este estudio, por tanto, no explora exhaustivamente todas las publicaciones en el campo, debido a las limitaciones temporales y de extensión de un Trabajo Fin de Carrera. Con el objetivo de dar solidez a esta investigación y para dar respuesta a las preguntas de investigación se han revisado fuentes pertenecientes a estudios puros de género, pero también aplicadas al ámbito laboral desde la función de Recursos Humanos.

Si bien es cierto que la lucha por la igualdad entre hombres y mujeres se remonta a la época de la Ilustración (s.XVIII), primero como posición teórica y más adelante como manifestación y movimiento social, la creación de organismos de igualdad en el contexto europeo tuvo lugar durante los años 70 y en España desde principios los años 80 hasta mediados de los 90 (Valiente, 1994). Consecuencia de la institucionalización del objeto de estudio, se han llevado a cabo numerosas iniciativas de investigación a nivel europeo entre las que destacan los proyectos MAGEEQ (Mainstreaming Gender Equality in Europe) y QUING (Quality in Gender + Equality Policies) o el Gender Quality Index. Los dos primeros proyectos resultan especialmente de cara al enfoque metodológico de

esta investigación, primero por la gran importancia que atribuyen a los marcos teóricos o *policy-frames* y segundo, por el detalle, calidad y alcance geográfico de sus fuentes y contenido. Basado en gran medida en los proyectos mencionados es posible clasificar el contenido en materia de género e igualdad conforme a dos criterios: por tipo de fuente y por temática.

En cuanto al tipo de fuente, es posible dividir la información conforme a cuatro criterios que no son compartimentos estancos. En primer lugar, aquellos textos cuya autoría pertenece a las instituciones políticas, tanto nacionales como internacionales, y a las administraciones públicas; en segundo lugar, las actas fruto de los debates parlamentarios. En tercer lugar, los contenidos producidos por los medios de comunicación, como principal reflejo de la opinión y debate públicos en materia de género; por último, los textos académicos que provienen del movimiento feminista, los expertos de género y la sociología, especialmente la teoría de movimientos sociales y la rama dedicada a la epistemología del conocimiento.

Para un amplio sector de la literatura, el principal obstáculo con el que se encuentra la cuestión del género en el terreno político es la extensa diversidad de “marcos interpretativos” o *policy-frames* que existen en torno al problema de la desigualdad. Para la teoría de los movimientos sociales¹, los marcos interpretativos son esquemas de interpretación que influyen directamente en la percepción, identificación y clasificación de acontecimientos sociales por parte de los individuos. Esta teoría asigna significados a hechos concretos y moviliza o desmoviliza a los grupos, en función de su simpatía o antipatía respecto a una causa. Los *policy-frames* tienen, por tanto, el poder de influir en la formulación e implementación de las políticas de igualdad en Europa y, por extensión, en España. En el caso español algunos de los principales documentos oficiales más importantes son los Planes de Igualdad y las leyes de Igualdad y Conciliación, bajo sus distintas denominaciones, de los gobiernos democráticos tanto socialistas como conservadores.

La mayor crítica que quizá recibe este enfoque es la de autores de corte más normativo que epistemológico o expertos que enfocan el estudio de la disciplina desde

¹ Rama de las ciencias sociales que utiliza una combinación de oportunidades políticas, estructuras de movilización y procesos enmarcadores para explicar la subida y la caída de los movimientos sociales (Snow y Benford 1988, 1992; Snow et al. 1986; Tarrow 1998).

un punto de vista más pragmático que teórico. Aunque comprensible en el caso del enfoque de recursos humanos, lo cierto es que durante los últimos años la concepción del trabajador ha cambiado drásticamente, y el bienestar del mismo se ha posicionado como una de las principales variables de éxito de cara a la consecución de objetivos empresariales. Los esfuerzos de autoras a priori más radicales han creado nuevos marcos interpretativos que derivan en las mencionadas políticas y planes de igualdad, marcos que encuentran aún resistencia en la retórica académica en relación a la gestión de Recursos Humanos donde se sigue incluyendo en sus manuales la taxonomía de “mujeres y otros grupos minoritarios” (Dessler, 2009).

En cuanto a la temática, la literatura utiliza recurrentemente estructuras o divisiones de análisis como división del trabajo, organización de la intimidad y organización de la ciudadanía, o denominaciones similares, para referirse a los distintos ámbitos de la investigación de género. Puesto que estas divisiones ayudan a comprender parte del contenido que se tratará a continuación, merece la pena explicarlas brevemente. Por división del trabajo se entiende el conjunto de normas, valores, instituciones y organizaciones a través de los que se hace patente una jerarquía entre hombres y mujeres, en la que las segundas ocupan una posición subordinada: su trabajo está peor remunerado y realizan la mayor parte del trabajo no pagado en los ámbitos doméstico y familiar. Por organización de la intimidad, se entiende el conjunto de normas y valores, instituciones y organizaciones que regulan la sexualidad, la reproducción, la vida privada y las relaciones con los niños y niñas. Por organización de la ciudadanía se entiende el conjunto de normas y valores, instituciones y organizaciones que regulan una ciudadanía actualmente jerarquizada en hombres y mujeres en lo que se refiere al disfrute de los principales derechos civiles, políticos y sociales (Bustelo & Lombardo, 2005).

Dentro de estas grandes áreas, algunos de los subtemas y autores más destacados son: el desempleo, área en la que destacan autoras como María Gutiérrez-Domènech, María Villota y Celia Valiente; la conciliación, área en la que destacan, de nuevo, Celia Valiente, Luis Moreno, Igerered Municio-Larsson y Carmen Pujol con temas como la conciliación entre la vida pública y privada e implicaciones de los roles o la violencia de género, en la que expertas como María Bustelo y Emanuela Lombardo y Celia Valiente son las grandes representantes de la literatura en español (Reglero, Bustelo, López, & Platero, 2007).

2.3. La perspectiva de género en la gestión de RRHH

Puesto que el objetivo principal de este trabajo es analizar la desigualdad de género en el ámbito empresarial, cabe preguntarse cómo concibe la problemática de género la función de Recursos Humanos. Tras revisar tres de los manuales de referencia más utilizados Dessler (2009), Mondy (2010) y Gómez-Mejía (2012), es posible afirmar que el estudio de la desigualdad en el seno de las organizaciones carece de un enfoque de género propiamente dicho. Este implicaría una dialéctica concreta y una profundidad conceptual de la que carecen los manuales de referencia de recursos humanos.

A pesar de que en los tres libros de texto analizados se afirma que en torno a la mitad de los trabajadores en las organizaciones son mujeres, la palabra “mujer” suele ir acompañada de “y otros grupos minoritarios”. Esto se puede leer en más ocasiones en los manuales escritos en español como Dessler (2009) y Mondy (2010) y en menor medida en los escritos en lengua inglesa. El tema de la desigualdad se trata bajo el eufemismo “gestión de la diversidad”, en el que se incluyen grupos minoritarios por cuestión de raza, cultura o grupo étnico. De acuerdo al Manual de Administración de recursos Humanos de Dessler (2009) “el trato desigual existe cuando un patrón trata a un individuo de forma diferente por raza, religión, género o grupo étnico en particular”. Lejos de presentar algún tipo de crítica, estos manuales tienden a abordar el tema de la desigualdad desde una óptica muy descriptiva y aséptica de lo que sucede, sin entrar en juicios de valor.

2.4. Un largo camino por recorrer

A modo de resumen y conclusión de este estado de la cuestión es posible identificar una serie de logros y metas aún por lograr que permiten guiar la investigación en cuanto a metodología y objeto de investigación.

Entre los grandes logros de la lucha feminista por la igualdad de género destacan la participación y libertades ciudadanas básicas que la mujer ha adquirido durante las últimas décadas. Merece la pena recordar que hasta los años 70 en España una mujer debía pedir permiso a su marido para tener una cuenta bancaria. Sería imposible concebir la participación laboral y empresarial actuales en un mundo en que la esposa y madre de la casa tuviese que rendir cuentas ante su marido por cuestiones bancarias. Lo cierto es que la posición social de la mujer en la actualidad ha mejorado considerablemente

producto de una evolución política, social y educativa de la mujer a lo largo de la historia más reciente. Desde el punto de vista teórico autoras como María Bustelo y Emanuela Lombardo han contribuido enormemente a identificar aquellos marcos dominantes o en conflicto que se construyen para dar sentido a diferentes situaciones y acontecimientos, atribuir responsabilidades y sugerir líneas de actuación a fin de influir positivamente en la elaboración de políticas de igualdad.

Sin embargo, queda mucho trabajo por hacer en este campo. La gran diversidad de interpretaciones de desigualdad de género en el debate público puede llegar a distorsionar el proceso de formulación de objetivos e implementación de políticas. Además, la mayoría de textos políticos no señalan explícitamente cuál es el problema que se quiere resolver, quién es el responsable, cual es la causa y la solución, o quién debería solucionar el problema. También existen grandes lagunas de investigación en materia de estudios interseccionales y, como ya se ha mencionado, sería interesante estudiar la repercusión en términos de concienciación y mejora de la cultura empresarial, que podría tener un enfoque más epistemológico en la literatura especializada en Recursos Humanos.

3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado se ha planteado en torno a los siguientes objetivos y busca responder a las preguntas de investigación expuestas a continuación.

Objetivos:

1. Analizar la desigualdad de género en el ámbito empresarial desde un enfoque epistemológico.
2. Determinar las principales variables que causan desigualdades patentes en el sistema y su origen. Especificar cuáles son las políticas concretas que pueden utilizarse para favorecer la igualdad de género en el ámbito empresarial en España (Paridad, Promoción y Conciliación).
3. Analizar la cuestión de la paridad de género en el ámbito empresarial español.

Preguntas de investigación:

1. ¿Qué es el concepto de género?¿Cómo ha impactado en la evolución de los derechos sociales de la mujer?
2. ¿Se cumple el ideal de igualdad en el ámbito empresarial?¿Cuáles son las principales áreas de mejora de cara a la gestión de la diversidad por parte de las empresas?
3. ¿Son las cuotas una medida eficaz para favorecer la igualdad de género en las empresas?

4. METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación plantea una estructura inductiva que busca dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación planteados previamente. Para ello se ha llevado a cabo una búsqueda bibliográfica sobre los artículos publicados en relación al tema objeto de estudio (la desigualdad de género) en bases de datos, así como informes publicados por institutos de investigación, fundaciones y organismos públicos tanto españoles como europeos. La mayor parte del proyecto se basa en una revisión de la literatura seleccionada, aunque también se ha recurrido al análisis de datos extraídos directamente de bases estadísticas. La estructura se divide en dos partes: una primera sección teórica en la que se profundiza en la cuestión de la desigualdad de género desde una perspectiva epistemológica y una segunda parte en la que se analiza la realidad española en materia de paridad de género en el ámbito empresarial.

Por un lado la sección teórica representa la parte cualitativa de este estudio y busca determinar las variables que históricamente y en la actualidad han lastrado o impedido la participación plena de la mujer en la esfera social y pública de su época. Así, las distintas secciones del marco teórico tratan el tema desde una perspectiva académica, basada en postulados de la teoría feminista que luego se aplicarán a la cuestión del “empoderamiento” de la mujer en el mundo empresarial y su situación actual. Repasada la evolución de los derechos de la mujer e identificadas las variables y políticas que condicionan y pueden mejorar su condición actual, la sección analítica busca investigar sobre una de las políticas concretas más controvertidas que buscan poner fin a la desigualdad de género mediante la acción positiva: la política de cuotas.

El trabajo presenta un enfoque de género, o dicho de otra forma, no solo describe la realidad de las empresas españolas, sino que pretende identificar aquellos factores que contribuyen a que esta desigualdad persista y postular qué variables pueden influir en la consecución de una igualdad real.

5. MARCO TEÓRICO: *De los orígenes de la emancipación de la mujer a la participación empresarial actual*

La consideración social de la mujer en la actualidad solo puede entenderse como el resultado de un proceso lento y complejo de incorporación a la vida social. La mujer, tradicionalmente relegada a las tareas del hogar y confinada en la esfera de lo privado, ha ido abriéndose camino paulatinamente hasta lograr su reconocimiento como ciudadana de pleno derecho y trabajadora. Sin embargo, las mujeres ocupan, en muchos casos, una posición de desventaja respecto a los hombres. Estas diferencias siguen siendo visibles especialmente en el ámbito laboral: las mujeres reciben salarios más bajos que los hombres, presentan mayores tasas de desempleo y menor tasa de actividad, y siguen lidiando con lo que algunos denominan la “doble jornada laboral”.

Este trabajo pretende analizar la problemática de la igualdad de género en el ámbito empresarial desde una perspectiva de género. Para ello parece apropiado repasar el origen y la evolución del concepto de género y la evolución de los derechos sociales de la mujer e introducir la problemática de género en el ámbito empresarial con el objetivo de identificar las principales variables que causan esta desigualdad.

5.1. Género y teoría feminista

El concepto de género fue acuñado en el año 1975 por la antropóloga feminista Gayle Rubin y ha sido tradicionalmente el foco de estudio central del paradigma feminista. Lo cierto es que a pesar de su uso generalizado en todos los ámbitos de la sociedad actual (político, social, medios de comunicación, lenguaje informal), la distinción analítica entre sexo y género ha sido una de las mayores aportaciones intelectuales de la teoría feminista (Cobo, 2005).

Durante sus tres siglos de historia, el pensamiento feminista se ha consolidado como el marco interpretativo que conceptualiza género como una estructura de poder y pone al descubierto todas aquellos mecanismos ideológicos que reproducen la

discriminación o exclusión de las mujeres de los diferentes ámbitos de la sociedad (Cobo, 1994). Contra el argumento que históricamente ha justificado la opresión de la mujer por su supuesto “carácter natural”, especialmente a partir de los años 70, se entendió que el sexo era una realidad anatómica incuestionable y el género una construcción sociocultural que se ha ido redefiniendo históricamente en función de la correlación de fuerzas de las mujeres en las distintas épocas (Cobo, 2005). Sin embargo, esta tesis no era del todo nueva. A finales del siglo XVII, François Poullain de la Barre, autor de filiación cartesiana y profundamente comprometido con la crítica a los prejuicios, llegó a afirmar que la llamada “inferioridad natural de las mujeres” no era más que un prejuicio causado por lo que él mismo denominó “la diferenciación cultural de los sexos”. Para Poullain la diferencia entre hombres y mujeres en lo que concierne a las costumbres se debía principalmente a la educación que se les daba. En un momento en el que el movimiento feminista no existía como tal, este sociólogo francés, anticipó en 1673 la distinción analítica entre sexo y género (Cobo, 1994).

El desarrollo de la teoría feminista ha estado, por tanto, estrechamente ligado al desarrollo conceptual de la sociología, hasta el punto de que se considera una de sus teorías críticas. Ambos paradigmas tienen un enfoque teórico similar. Por un lado, comparten la idea marxista de que los conceptos tienen un carácter efímero e histórico; por otro, ambas coinciden en que la utilidad de los conceptos depende de su capacidad para iluminar la realidad que designan, aporta elementos para comprenderla (Berguer & Luckmann, 1967) y, en el caso del feminismo, politizar y transformar esa realidad (Cobo, 2005). En este sentido, la autora Celia Amorós llega a afirmar que para el feminismo conceptualizar es politizar (Amorós, 1997).

Tanto la sociología como el pensamiento feminista necesitaron desprenderse de los prejuicios, impuestos por la tradición y la religión, como fuentes de conocimiento (Berguer & Luckmann, 1967). Esto sucedió a partir del s. XVIII gracias a los valores e ideales promovidos por la Ilustración (Cobo, 1994). Eventos emblemáticos como Revolución Americana (1776) y Revolución francesa (1789) o conceptos como la igualdad, el universalismo y la individualidad se convirtieron en nociones centrales y rectoras del orden social propio de la modernidad (Hidalgo, 2011). La idea de igualdad reposa sobre la de universalidad. A su vez, el universalismo moderno se basa en una ideología individualista que defiende la autonomía y la libertad del individuo. Ahora emancipado de creencias religiosas y dependencias colectivas, el ciudadano moderno no

tiene por qué aceptar pasivamente un destino no elegido basado en las limitaciones impuestas por el Antiguo Régimen. La universalidad abre el camino a la igualdad al asumir la existencia de una razón común a todos los individuos justifica que de ella se derivan los mismos derechos para todos los sujetos. Lentamente esta idea de igualdad se consolidó como el principio primero ético, y luego político y articulador de las denominadas sociedades modernas (Cobo, 2005).

Sin embargo, el mencionado origen de la modernidad no se tradujo ni mucho menos en una igualdad real entre hombres y mujeres. Por el contrario, se estableció una contradicción entre los principios políticos y jurídicos de igualdad, que excluían a la mujer de la vida pública (Hidalgo, 2011).

5.2. Evolución de los derechos civiles sociales y laborales de la mujer

La noción contemporánea de la mujer no puede entenderse sino a la luz de la evolución de sus derechos y participación como ciudadana desde el nivel más básico (derecho al voto) hasta la problemática objeto de estudio (igualdad efectiva en todos los campos de la esfera pública). Su estudio exige ubicar la información disponible en unas coordenadas temporales y geopolíticas concretas (Sarrió et Al., 2002). En la actualidad, la participación igualitaria de la mujer en la sociedad es un asunto de estado. Aunque típicamente se ha planteado como una cuestión meramente legal (igualdad de derechos), y frente a las tesis que defienden la mayor aversión al riesgo (Croson y Gneezy, 2009 y Bonin et al., 2007) menor capacidad de negociación (Bowles, Babcock y Lai, 2007), la participación de las mujeres en el mundo de la empresa se concibe cada vez más desde el ángulo de la competitividad (Hidalgo, 2011). La introducción de las mujeres en los distintos ámbitos de la sociedad y su consideración como ciudadanas de pleno derecho ha sido un proceso lento lleno de vicisitudes. Incluso a día de hoy, las instituciones democráticas excluyen de manera implícita a la mujer de la vida social, debido a la profunda interiorización de una serie de valores sociales no igualitarios (Cobo, 2005).

Desde el comienzo de la modernidad, las continuas alusiones a los conceptos de “hombre” y “ciudadano” representaban exclusivamente los derechos políticos del género masculino. Con el paso de los años y contra la falta de coherencia del ideal supuestamente universal de la época, se fueron formando movimientos de mujeres que exigían ser reconocidas como ciudadanas de derecho pleno y reclamaban su derecho al voto político. Durante casi 200 años, las mujeres han logrado la emancipación económica y social, la

admisión a las universidades, la incorporación en el ejercicio de las profesiones liberales y científicas y, solo recientemente, la participación en los organismos legislativos, de dirección administrativa y política de Estado (Hidalgo, 2011). A continuación se repasa la evolución de los derechos y oportunidades de la mujer en tres áreas claves de cara a su posicionamiento social: la perspectiva legal, la introducción al mundo laboral y su participación en la educación.

5.2.1. Perspectiva jurídica y legislativa

La emancipación de la mujer comenzó con la adquisición del ejercicio pleno de los derechos de la ciudadanía. Todo empezó cuando algunos pensadores varones comenzaron a mostrar su desacuerdo con la posición a la que la mujer quedaba relegada y con la incongruencia universalista que esto suponía. En una época en la que autores como Emmanuel Joseph Sieyès, padre de la Revolución Francesa o códigos legales, como el código napoleónico justificaban la exclusión política y económica de la mujer y su subordinación al marido y a la vida doméstica, otros como Stuart Mill escribían a cerca de la irreflexión con que se había privado a las mujeres de la participación política y de la pérdida intelectual que esto suponía. Así, tras el rechazo del parlamento inglés de la propuesta a favor del voto femenino en 1866 y la formación feminista de la National Society for Woman's Suffrage, Stuart Mill escribió en 1869 "El sometimiento de las mujeres". Quizá la mayor aportación de su obra fue la conocida como perspectiva de los aportes ventajosos:

"La opinión de las mujeres ejercería una influencia más beneficiosa sobre la masa general de las creencias y los sentimientos humanos. Las mismas que era más propensas a ser víctimas de la violencia han tendido de manera natural a hacer lo posible por limitar el alcance de esta y a mitigar sus excesos. Las mismas a las que no se enseñaba a luchar, han optado de manera natural por cualquier otro modo de resolver diferencias que no fuera la lucha" (Citado en Hidalgo, 2011).

El proceso para la conquista del voto fue lento y desigual. En Francia los judíos se convirtieron en ciudadanos plenos desde 1791 y la esclavitud fue abolida en 1794. El voto femenino se aprobó en 1944. En Estados Unidos el movimiento sufragista surgió en torno a 1848, pero no fue hasta 1920 cuando las mujeres blancas conquistaron el voto (55 años después de que se aboliese la esclavitud) y hasta 1967 en el caso de las mujeres negras. Antes de 1914, las mujeres podían votar en Noruega, Finlandia, Nueva Zelanda

y Australia y en la mayor parte de los países del mundo comenzaron a participar en la vida política después de 1946 (Hidalgo, 2011).

El derecho al voto femenino tuvo grandes implicaciones en términos legislativos. Su participación electoral se tradujo en una mayor oferta de libertades civiles y sociales. Sin embargo, esto no se tradujo en una mayor participación y presencia de las mujeres en los cuerpos legislativos. La igualdad jurídica no pudo evitar una desigualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la vida pública. No fue hasta mediados del siglo XX cuando aparece por primera vez el concepto de “legislación positiva” o “acciones afirmativas”. Las acciones afirmativas, también llamadas acciones positivas, son estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades por medio de medidas que compensen o corrijan las discriminaciones resultantes de prácticas o sistemas sociales. Dicho de otro modo, son mecanismos compensatorios de carácter temporal, que tienen su razón de ser por la existencia de la discriminación secular contra grupos de personas, y resultan de la voluntad política de superarla (Suplecy, 1996, p.131). El término surgió a principios de los años 60 en Estados Unidos durante el mandato de Kennedy aplicado tan solo al ámbito laboral, con el objetivo de garantizar la no discriminación hacia los aspirantes de un empleo por motivo de raza, credo, color o nacionalidad. Sin embargo, no fue hasta 1967 cuando una orden ejecutiva incluyó también a las mujeres (Barrére, 2002).

Para encontrar el primer precedente europeo de este tipo de medidas es preciso remontarse a 1890, cuando el Partido Socialdemócrata de Alemania (SPD) trató de introducir acciones afirmativas en sus estatutos aunque con poco éxito. No fue hasta 1946 cuando se acordó que en todos los cargos partidarios debía existir una representación de mujeres proporcional a la membresía femenina. En Noruega las mujeres del partido socialdemócrata convencieron al colectivo masculino mayoritario a presentar cuotas específicas de candidaturas femeninas en las listas de candidaturas al legislativo en 1976. Estas acciones tuvieron un fuerte impacto en el aumento de participación de las mujeres en los parlamentos y gobiernos europeos y, en definitiva, en sus niveles de participación y representación en la esfera pública. En la actualidad la herencia y predisposición sociocultural del pasado a aceptar este tipo de medidas se refleja en el nivel de desarrollo de la cuestión de la igualdad de género en cada país. Aunque Europa se mostró reacia a presentar una legislación obligatoria para corregir la infrarrepresentación de la mujer en

el cuerpo legislativo, este tipo de medidas se perciben como políticas de estado necesarias y eficaces (Hidalgo, 2011).

Para autores como Luckmann y Berguer (1967), la ley es un instrumento de cambio y legitimación social. Tiene la capacidad de cuestionar los prejuicios sociales interiorizados y es, en definitiva, un mecanismo de reestructuración de relaciones de poder. Aunque el impacto de este tipo de acciones no es inmediato, y su efecto depende de factores como el desarrollo cultural, nivel educativo, peso social de la clase media, influencias religiosas y grado de movilización social (Hidalgo, 2011), las acciones afirmativas han probado dar buenos resultados en materia de igualdad en los ámbitos político y legislativo, y más recientemente en el empresarial, como se verá más adelante.

5.2.2. Introducción a la vida laboral: de la familia a la industria

Para muchos autores el segundo paso hacia un mayor reconocimiento social de la mujer fue su acceso a la industria moderna. Históricamente la mujer ha sido relegada al papel de esposa y madre en el ámbito privado-doméstico y su labor (trabajo de reproducción biológica y trabajo material) siempre ha sido de el carácter no remunerado (Cobo 1994). Sin embargo, para las dinámicas de la industria moderna, el segmento hasta entonces “desvalorizado”, se tornó en una ventaja competitiva para los empresarios al permitir una reducción en los costes de producción. La mujer se inició en el mundo laboral como un mecanismo de racionalización económica accedió a igual trabajo por una menor compensación económica (Hidalgo, 2011).

Famosos economistas como Adam Smith o Jean-Baptiste Say crearon en torno a esta circunstancia todo un cuerpo de razonamiento que justificaba las diferencias salariales entre las mujeres y los hombres basándose en el concepto conocido como “división sexual del trabajo”: los hombres debían recibir mayores salarios por su supuesto lugar natural como responsable de toda la familia. Así, Adam Smith afirmaba que “el hombre debe recibir un salario que sea suficiente para mantenerse a sí mismo y a su familia, mientras que el trabajo de su esposa no debe suponer más que el que sea suficiente para mantenerse a sí misma” (Smith, 1776, p.58) y Jean-Baptiste Say alegaba que los hombres ganaban salarios esenciales y las mujeres salarios complementarios (Hidalgo, 2011).

Todo lo anterior es una prueba más de la preexistencia de una cultura de la subordinación en la que la mujer estaba sometida a una clara depreciación social y en la

que el menor salario se convirtió de una evidencia de dicha condición desvalorizada con el argumento de que esos salarios daban por supuesto la menor productividad de la mujer, que no podía trabajar tanto como el hombre. Aparece de nuevo el ya mencionado argumento del carácter natural, clave para comprender el feminismo en sus dimensión tanto intelectual como social (Cobo, 2005).

La relevancia de este tipo de argumentaciones ha trascendido hasta nuestros días. La brecha salarial es a día de hoy uno de los grandes desafíos feministas pendientes. En 2009 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) llevó a cabo un estudio en 22 países que extrajo conclusiones como que las mujeres ganaban el 80% del salario de los hombres; que a mayor calificación profesional, más amplia era esta brecha salarial o que más mujeres que hombres ganaban un salario menor que el promedio nacional. En ningún terreno el progreso ha sido tan lento y complicado como en el de conseguir que las mujeres reciban la misma remuneración que los hombres por el mismo trabajo (Hidalgo, 2011).

5.2.3. *La mujer en el ámbito educativo*

El factor educativo ha probado ser determinante en materia de igualdad de derechos sociales. Como se ha visto anteriormente, Poullain de la Barre fue uno de los primeros autores que dedicó gran parte de su obra a desmontar las costumbres y los prejuicios machistas, mostrar cómo se puede combatir la desigualdad de los sexos a través de la educación y en definitiva, desmontar el argumento hasta entonces predominante que defendía la inferioridad de las mujeres (Cobo 1995). Pero no fue el único. La reconocida autora feminista Mary Wollstonecraft también era partidaria de la tesis que defendía que la educación y no la política, era el mejor instrumento para lograr la igualdad entre los sexos. Tradicionalmente las familias priorizaban la educación de los hijos varones mientras las mujeres quedaba confinadas al espacio doméstico y la vida privada. Como consecuencia, las capacidades intelectuales de la mujer fueron puestas en entredicho. A este respecto Wollstonecraft afirmó:

“La humanidad debería educarse siguiendo el mismo modelo, o si no, la relación entre los sexos nunca merecerá el nombre de compañerismo, ni las mujeres desempeñarán los deberes peculiares de sus sexo hasta que no se conviertan en ciudadanas ilustradas, libres y capaces de ganar su propia subsistencia e independientes de los hombres, hasta que las

mujeres, educándose junto a los hombres, no estén preparadas para ser sus compañeras en lugar únicamente de sus amantes.” (Wollstonecraft, 1792, p.177)

La inclusión y creciente participación de las mujeres en el ámbito educativo destruyó la antigua premisa que ponía en duda las capacidades intelectuales y laborales de las mujeres y supuso un gran paso de cara a la consecución de una mayor igualdad social efectiva. En la actualidad, los éxitos académicos obtenidos por muchas mujeres en carreras estereotipadamente masculinas son una prueba más de la invalidez de este prejuicio (Sarrió et al., 2002). La educación es un factor clave, junto a otros como ayuda para afrontar las responsabilidades y cargas familiares, que delimita las posibilidades reales de acceso a posiciones con capacidad de decisión y autonomía (Villota, 2000). Directamente relacionado con este tipo de posiciones, especialmente en el mundo de la empresa, algunas investigaciones avalan que la dimensión de la brecha salarial también está íntimamente ligada al nivel educativo y que la mejoría de la cualificación media de las mujeres en términos de educación experiencia y tiempo medio de servicio fomentan la disminución de la brecha laboral (Anghel, Conde-Ruiz y Marra de Artíñano, 2018).

En definitiva, la educación ha probado ser un arma eficaz para destrucción de los prejuicios en general, y de los prejuicios machistas en particular. Una distribución equitativa, distribución de bienes y recursos educacionales, aunque no solo, es clave de cara a la consecución de mejores logros (Arrupe, 2002; Cobo, 2005). La mayor participación femenina en los sistemas educativos se ha traducido en una mayor volumen participativo de las mujeres como profesionales en todos los ámbitos aunque de forma desigual. Es notable, por ejemplo, el aumento de profesionales técnicas en la fuerza de trabajo mundial, aunque no así en las escalas superiores de dirección de las empresas. A este respecto son muchos los autores que consideran determinante la participación femenina en el diseño de las políticas corporativas de cara a poner fin a la menor valoración salarial del trabajo de las mujeres y a romper el conocido como techo de cristal en el ámbito empresarial (Hidalgo 2011).

5.3. Los desafíos de la mujer en el ámbito empresarial actual

La igualdad en el ámbito laboral es crucial a la hora de asegurar la independencia económica, inclusión social, salud, bienestar y autorrealización personal de hombres y mujeres. Sin embargo, la discriminación por motivo de género en el ámbito laboral sigue siendo un hecho cuantificable. Aunque cada vez más la función empresarial de gestión

de Recursos Humanos y los nuevos enfoques de gestión de la diversidad (Sarrió et al., 2002), plantean la igualdad de género desde la óptica de competitividad y eficiencia económicas o “aprovechamiento competitivo de las (ya indiscutibles) capacidades de las mujeres” (Hidalgo, 2011; CEOE, 2016), persiste una condición socio-cultural profundamente arraigada y heredada de los procesos históricos mencionados en las secciones previas, que lastra el desarrollo profesional de las mujeres.

Prueba de ello son las conclusiones que extrajo el Gender Equality Index publicado por Unión Europea en 2017. El documento expone conclusiones como que tener hijos tiende a penalizar en términos salariales a las mujeres y a incrementar el salario de los hombres; que en 2014 las trabajadoras ganaban el 80% del sueldo de los trabajadores o que las mujeres siguen teniendo menor capacidad de decisión y participación en los consejos de administración de grandes empresas que cotizan y en los bancos centrales (EIGE, 2017). Nada de esto parece tener sentido a la luz de encuestas de opinión como las que llevaron a cabo Beyer y Voigt en 2011 sobre el nivel de capacitación de hombres y mujeres o con las políticas promovidas por la Unión o los gobiernos nacionales. Por una lado, el estudio basado en la opinión pública concluyó que tanto hombres (93%) como mujeres (95%) consideraban que las mujeres están igual o mejor capacitadas que los hombres para ocupar puestos de dirección en las empresas (Citado en Hidalgo, 2011); por otro, la cuestión de género se priorizó en la agenda de la Unión (Estrategia Europa 2020 y Pilar Europeo de Derechos Sociales) y los gobiernos de los estados miembros se comprometieron con el cumplimiento de los objetivos fijados desde Europa (EIGE, 2017). A nivel organizativo y según el estudio publicado por Catalyst en 2004, las mujeres siguen percibiendo la existencia de un techo de cristal que frena o impide su avance dentro de las empresas. Un 66% de las encuestadas afirmaron la existencia de estereotipos sobre la capacitación y papel de las mujeres en las organizaciones, un 64% declaró la falta de roles modelo y presencia mujeres en puestos de alta dirección (64 por 100), un 62% afirmó cumplir con más responsabilidades familiares o personales que sus parejas (Díaz y González, 2012).

En las secciones previas se ha repasado desde un punto de vista teórico cómo ha sido la evolución de los derechos políticos. En las secciones posteriores se va a profundizar en la evolución de las variables e indicadores que ponen en evidencia la desigualdad de la mujer en el ámbito empresarial, pero para ello es preciso definir las en primer lugar. Autores como Anghel Brindusa, J. Ignacio Conde-Ruiz o Ignacio Marra de

Artiñano, quienes han publicado en marzo de 2018 un estudio detallado sobre la brecha salarial de género en España, señalan la necesidad de desarrollar políticas y planes de acción a nivel nacional enfocadas a tres áreas, relacionadas entre sí, en las que se dividirá el análisis y grueso de esta investigación. Las tres variables centrales sobre las que gira la problemática laboral de género actual en España son:

- 1. Paridad.** Entendida aquí como nivel de representación. Se estudiarán las políticas cuyo objetivo es la corrección del problema de infra-representación femenina en el ámbito empresarial, especialmente en puestos de liderazgo.
- 2. Promoción.** Entendida como igualdad salarial y de oportunidades en los procesos de selección y promoción en el seno de la empresa. Para muchos directamente relacionada con la cuestión de la representación y claramente ligada a la infravaloración a la que históricamente se ha sometido a las mujeres, algunas de las medidas de posible implantación en las empresas para evitar comportamientos discriminatorios tanto salariales como en los procesos de promoción pueden ser los CV ciegos, el refuerzo gubernamental de las leyes de igualdad salarial o un aumento en la transparencia salarial.
- 3. Conciliación.** Entendida como equilibrio entre la vida profesional y personal. Algunos de los estudios mencionados en este trabajo sugieren la políticas destinadas a mejorar la conciliación entre vida familiar y vida laboral y a fomentar la corresponsabilidad entre los miembros de la pareja, así como sus efectos. Para evitar la sobrecarga que histórica y actualmente sigue lastrando el desarrollo profesional de muchas mujeres, la literatura e instituciones especializadas sugieren medidas como universalizar la educación de 0 a 3 años, trabajar en el desarrollo de los permisos de paternidad o flexibilizar las condiciones laborales, desde el ángulo de la corresponsabilidad.

Según un estudio publicado por la consultora Grant Thornton en 2018 sobre las medidas de gestión de la diversidad aplicables en el ámbito empresarial, un alto porcentaje de los directivos españoles consultados veía con buenos ojos muchas de las políticas incluidas en las variables Promoción y Conciliación. Así, a la pregunta de qué políticas empresariales de fomento de la diversidad apoyarían en España, un 90% de los encuestados se mostró a favor de igualar salarios en las mismas funciones, un 85% a favor del trabajo a tiempo parcial, un 83% de la no discriminación en la contratación, un 82%

a favor de un horario flexible, un 72% a favor de remunerar el permiso de paternidad, un 24% a favor teletrabajo (24%), un 16% favorable a sueldos vinculados a la diversidad, publicar datos sobre diversidad de género y bonificar el cuidado de los hijos (16%). Sin embargo, tan solo un 11% se declaró favorable al establecimiento de cuotas (Grant Thornton, 2018). Dada la controversia que se ha generado en torno a esta medida paritaria, el siguiente apartado está dedicado exclusivamente a su análisis.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN: *La cuestión de la paridad en las empresas españolas*

La institucionalización de organismos de igualdad en España comenzó tras la restauración de la democracia en 1975. España necesitaba una modernización institucional y legislativa propia de los estados de bienestar que le permitiese formar parte del proyecto Europeo. Así, la Constitución Española de 1978 reconoció explícitamente la igualdad entre hombres y mujeres y la necesidad de eliminar la legislación discriminatoria presente en el régimen franquista. La Constitución y el posterior Estatuto de los Trabajadores de 1980 han sido dos documentos clave a la hora de comprender el proceso de desarrollo de las políticas de igualdad en el ámbito laboral y salarial español (Díaz y González, 2012).

En 2007 se publicó la *Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, en la que además de reforzar los objetivos establecidos en los textos anteriores se subrayaba la necesidad de establecer planes de igualdad en las empresas. Sin embargo, la relevancia de la cuestión de la igualdad dentro de la agenda política ha dependido en gran medida del partido en el gobierno y el contexto macroeconómico español. Durante los años de la crisis, las iniciativas en pos de la igualdad se paralizaron notablemente como resultado de la reducción del gasto público, aunque las cifras han mejorado durante los últimos años (Lombardo y León, 2014)

Otro de los factores fundamentales sin el que es imposible comprender la orientación de género que ha guiado las iniciativas españolas en materia de igualdad es su pertenencia a la Unión Europea. Así, los objetivos Europa 2020 o el Pilar Europeo de Derechos Sociales, que recientemente ha fijado la igualdad de género como una de sus prioridades, recuerdan a las organizaciones la importancia de llevar a cabo medidas activas que incentiven el cambio institucional en materia de recursos humanos, financiación, toma de decisiones y proyectos de investigación, aunque no solo. Como se

verá a continuación las medidas legislativas y no legislativas promovidas desde Europa plantean la obligatoriedad táctica de mejora por parte de las empresas en las áreas de apoyo activo al empleo, seguridad y adaptabilidad laboral, salarios justos, equilibrio entre la vida laboral y profesional y diálogo social (EIGE, 2017).

Por último, citar el estudio llevado a cabo por Fedea en 2017 que afirma que en 1985 solo el 35% de las mujeres desarrollaba una carrera profesional fuera del ámbito doméstico y que en la actualidad, este dato se sitúa por encima de la media europea situándose en el 68% de participación. También afirma que cuanto mayor es la tasa de participación laboral de las mujeres de un país, mayor es la tasa del crecimiento del PIB (Anghel, Conde-Ruiz y Marra de Artíñano, 2018). ¿Será extrapolable esta idea al ámbito y crecimiento empresariales? A continuación se analiza la variable de género paridad, haciendo hincapié en el caso español.

6.1. Las políticas de paridad

La paridad de género hace referencia a la igualdad de representación de mujeres y hombres en un ámbito determinado. Según ONU Mujeres, organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, trabajar por la paridad de género es imprescindible para lograr la igualdad de género (UN Women, 2018). La historia ha demostrado que la participación y representación de las mujeres en las diversas facetas de la vida pública, desde la institucional a la laboral, ha tenido y tiene una gran impacto sobre el poder ostentado por las mujeres y la capacidad de toma de decisiones que éste les confiere (EIGE, 2017).

Lo cierto es que en la actualidad las mujeres están casi equitativamente representadas en la fuerza de trabajo en general. Sin embargo, a medida que se asciende en la jerarquía corporativa el número de mujeres disminuye desproporcionadamente (Kinias y Cortland, 2018). No pocas tesis plantean que esta circunstancia deriva de una competición natural que parte de una igualdad de oportunidades de acceso a puestos en la alta jerarquía. Argumento que, en definitiva, cuestiona las capacidades de las aspirantes frente a las de sus homólogos masculinos, o dicho de otro modo, si hay menos mujeres en los consejos es porque los aspirantes varones están mejor preparados. Todo esto parece tener poco sentido a la luz de los resultados académicos y educativos obtenidos por hombres y mujeres (EIGE, 2017).

Para muchos los sistemas de cuotas se han considerado una de las medidas especiales o acciones afirmativas más eficaces para aumentar la participación de las mujeres en un ambiente determinado (Anghel, Conde-Ruiz y Marra de Artíñano, 2018; UN Women, 2018; Díaz y González, 2012; Hidalgo, 2011). En países donde la cuestión de la igualdad no ocupa un lugar prioritario en la agenda política, el aumento del número de mujeres que ocupan posiciones decisorias ha conseguido convertirlo en un asunto de mayor importancia. A este respecto es posible formular tres argumentos que justifican la necesidad de aumentar el número de mujeres en los consejos de administración: individuales, sociales, y organizacionales (Díaz y González, 2012). En primer lugar, desde el punto de vista individual, el aumento del número de mujeres en los consejos de administración ayudaría a romper el “techo de cristal” al que se enfrentan muchas mujeres durante el desarrollo de la carrera profesional (Sarrió et al., 2002; Hidalgo, 2011; Díaz y González, 2012). En segundo lugar, los argumentos sociales se basan en los conceptos de justicia social, democracia e igualdad de género en el acceso a oportunidades aplicadas al mundo empresarial (Díaz y González, 2012). Por último, desde el punto de vista organizacional cada vez son más los estudios que defienden las ventajas de la mayor inclusión de la mujer desde el punto de vista de la competitividad (Hidalgo, 2011) y la conveniencia del uso de todo el talento y conocimiento existente teniendo en cuenta que un 50% de la población son mujeres, en cuya formación también se invierte (Díaz y González, 2012; Grant Thornton, 2018)

Díaz (2012) lleva a cabo una revisión de varios artículos e investigaciones que estudian la relación entre un mayor número de mujeres en puestos de poder y mejores resultados competitivos tras la que concluye que una parte de la literatura defiende o refuta esta tesis y otra niega que exista una relación entre las variables (Díaz y González, 2012). Especialmente interesante fue el estudio publicado por el Instituto Catalyst en el año 2004 a favor de la tesis que defiende la existencia de una relación positiva entre ambos factores: a mayor número de mujeres, mayor competitividad. Según esta investigación en la que se comparó el desempeño de casi 400 empresas del Fortune 500, las empresas con mayor representación de mujeres en rangos superiores obtuvieron mejores resultados (rendimiento de capital 35,1% mayor, ganancia accionistas 43% mayor y mejores resultados también por rama de industria) que aquellas que presentaban una representación femenina menor en esos mismos puestos (Catalyst, 2004). Por otro lado, algunos autores destacan la importancia de la participación femenina debido a su

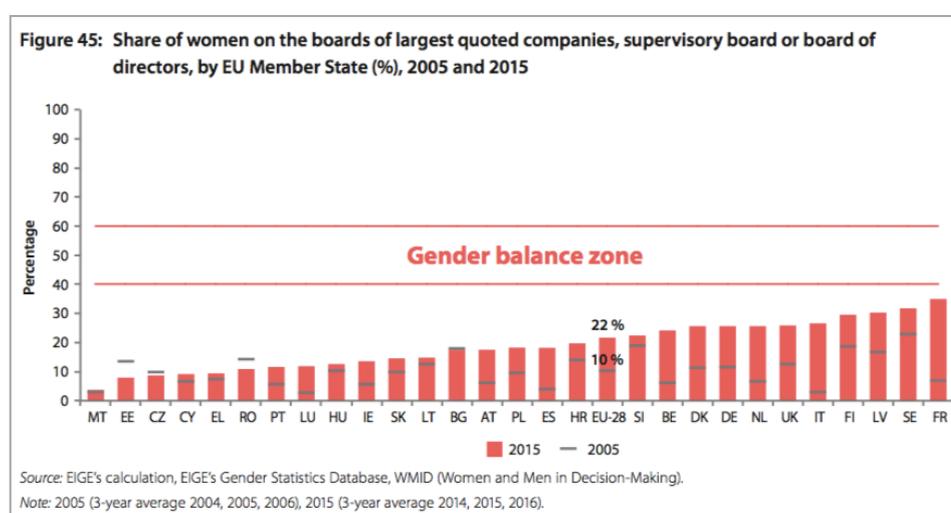
menor rigidez y verticalidad en la administración y tendencia al liderazgo transformacional (Hidalgo, 2011).

6.1.1. Las políticas de paridad a nivel europeo

Como ya se ha mencionado, el origen de implantación del sistema de cuotas en Europa tuvo lugar en la esfera política. A nivel mundial son ya 77 los países que han instaurado las cuotas constitucionales, electorales o partidarias para las mujeres (UN Women, 2018). Sin embargo, las empresas siguen mirando con recelo este tipo de medidas, que afirman, son injustas y atentan contra la igualdad real de oportunidades (CEOE, 2018). El precedente europeo tuvo lugar en Noruega en el año 2003, donde se legisló que todas aquellas compañías cotizadas en bolsa que no tuvieran al menos un 40% de mujeres en sus directorios ejecutivos en un plazo de 5 años, correrían el riesgo de ser cerradas y todas las iniciativas y decisiones de las juntas directivas que no contasen con dicha composición invalidadas (Díaz y González, 2012).

La medida repercutió en el comportamiento y composición de las organizaciones. Desde el punto de vista cultural, la ley atacó el inmovilismo de los gremios empresariales, que aumentaron el número de cursos especializados en la formación de líderes femeninas, capacitación de administradoras y promoción de especialistas mujeres en las empresas. También logró que la confederación de empresas noruegas iniciase el programa conocido como pesca de perlas, a través del que seleccionaron y entrenaron a los mejores expedientes femeninos con los mejores programas mundiales de dirección de empresas y con seminarios de construcción de redes de mujeres empresarias, para crear una base social de sustento y apoyo mutuo. Respecto a la composición empresarial, en 2008 el porcentaje de mujeres en la alta dirección había ascendido a un 38%, superó el 30% en empresas que no cotizaban y frente al riesgo de rebote negativo en caso de disminución competitiva de las empresas, los buenos resultados atrajeron más firmas extranjeras (Hidalgo, 2011).

El éxito alcanzado en Noruega creó escuela. Países como Francia, España o Italia se fijaron como objetivo un 40% de participación femenina en los altos mandos para 2015, siendo un 30% en el caso de los Países Bajos (Hidalgo, 2012). A nivel comunitario la Comisión Europea propuso seguir el ejemplo de los países mencionados aspirando a lograr una participación del 20% en 2015 y 40% en 2020 en el marco de la Unión (EIGE, 2007). El Gender Equality Index 2017 ha confirmado el éxito de las iniciativas legislativas, al confirmar que la proporción de mujeres en las consejos de las mayores empresas EU-28 ha aumentado más del doble del 10% en 2005 al 22% en 2015, registrándose el mayor aumento en Francia, Italia, Países Bajos, Bélgica, España, Dinamarca y Alemania, como puede verse en la gráfica:



Fuente: Gender Equality Index 2017

En 2015, un 60% de las empresas contaba con al menos una mujer en los puestos de alta dirección. Dos años más tarde, solo un 7% de mujeres se encontraba a cargo de la presidencia de juntas y un 6% de CEOs eran mujeres. En lo que respecta a puestos no ejecutivos, los datos recopilados por este mismo estudio confirman que tras la propuesta de la Comisión Europea, tan solo un 19% de las empresas más grandes de la Unión cumplen el objetivo de al menos el 40% de mujeres en su plantilla. Los mejores resultados han sido los obtenidos en Francia, donde un 80% de las empresas cumplen el objetivo, Suecia (con un 52%) e Italia (con un 49%), mientras que en Austria, Hungría, Luxemburgo, Chipre, Grecia y Rumania ninguna de las grandes empresas cotizantes alcanzó el 40% (EIGE, 2017).

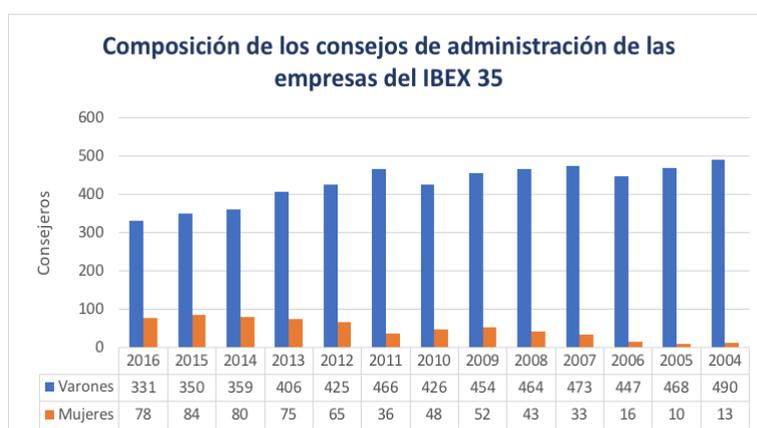
A la luz de estos datos es posible afirmar que en la actualidad las mujeres siguen estando muy subrepresentadas en posiciones de poder y toma de decisiones aunque su

situación ha mejorado notablemente durante los últimos años, gracias principalmente a las medidas legislativas llevadas a cabo desde la Comisión y los gobiernos nacionales. Frente a la reticencia de las asociaciones de empresarios a aplicar este tipo de medidas, las iniciativas y estudios de género promovidos desde el seno de la Unión afirman que las acciones afirmativas y los sistemas de cuotas han mejorado el estatus de calidad de las directivas de las empresas (Díaz y González, 2012). A nivel nacional, las estadísticas muestran que España ha sido uno de los estados miembro que más ha mejorado en el periodo 2005-2017 (casi en 10 puntos porcentuales) (EIGE, 2017). A continuación se analiza el caso Español.

6.1.2. Objetivo España: el caso español

En España la medida legislativa más relevante al respecto vino en forma de Ley Orgánica en marzo de 2007 (Ley Orgánica 3/2007). Se publicó el 22 de marzo de ese año con el objetivo de lograr la igualdad efectiva de mujeres y hombres. En ella se establece que “las sociedades obligadas a presentar íntegramente sus estados financieros (con cuenta de pérdidas y ganancias) procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de hombres y mujeres (al menos 40%) en el plazo de ocho años desde su entrada en vigor (para el 2015), a medida que venza el mandato de los consejeros nombrados previamente” (artículo 75).

Sin embargo, según el último informe de Comisiones Obreras (2017), el promedio de mujeres presentes en los consejos de las empresas del IBEX 35 se sitúa en el 20%, muy por debajo del objetivo que marca la Ley de Igualdad de 2007 (CCOO, 2018). Según los datos más recientes publicados por el Instituto de la Mujer en la categoría de *Mujeres en cifras: poder económico*, la composición de la alta dirección y consejos de administración de las empresas del IBEX 35 sigue siendo muy inferior en número de mujeres (Instituto de la Mujer, 2018).



Fuente: elaboración propia. Datos extraídos del Instituto de la Mujer (2018).

El número de mujeres que componen los consejos de administración ha aumentando casi en un 136,4% en el periodo 2007-2016. Los años 2007, 2015 y 2016 pueden considerarse especialmente relevantes de cara al análisis de la eficacia de las medidas, por ser el 2007 el año de su implantación, el 2015 el año en que venció su plazo teórico de cumplimiento y el 2016 el dato disponible más reciente. El primer gráfico hace referencia a la composición de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. Se observa que durante los años previos a la publicación de la Ley Orgánica 3/2007 la representación femenina relativa en los consejos de las principales empresas españolas era muy baja. Los datos correspondientes a los años recogidos en el gráfico muestran que en 2004, 2005 y 2006 tan solo un 2,58%, 2,09% y 3,5% de los consejeros eran mujeres. 2007 supuso un antes y un después estadístico. El número de mujeres consejeras creció más del doble en el periodo 2007-2016 (de 33 a 84) al tiempo que disminuyó el número total de consejeros en las empresas del Ibex 35. En términos relativos la participación de mujeres aumentó del 6,5% en 2007 a un 19,35% en 2015 y se mantuvo relativamente estable en 2016 (19,07).



Fuente: elaboración propia. Datos extraídos del Instituto de la Mujer, 2018.

Por su parte, el número de mujeres en puestos de alta dirección en empresas del IBEX 35 creció en un 125% en el periodo 2007-2016 (de 24 a 54). al tiempo que el número total de directivos en empresas del IBEX 35 fue disminuyendo. Por ese motivo, la representación relativa (un 4,3% en 2007; 11,75% en 2015 y 13,2% en 2016) ha seguido aumentando a medida que nos acercamos al presente.

Según estos datos es posible afirmar que la legislación positiva sí parece tener efectos sobre el comportamiento de las organizaciones dado el aumento de mujeres en la

composición de órganos de poder y toma de decisiones de las principales empresas españolas. Sin embargo, el debate sobre la legitimidad de estas prácticas sigue abierto debido al desacuerdo con que muchas empresas y asociaciones de empresarios muestran frente a la medida. Así por ejemplo, según el estudio llevado a cabo por Grant Thornton un 79% de los directivos encuestados afirman no creer en las cuotas; un 10% creen que son necesarias y las aplicaría y otro 10% cree que son necesarias pero de difícil aplicación (Grant Thornton, 2018). En esta línea, el informe publicado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) en marzo de 2016, bajo el título de *La igualdad en la empresa como factor de competitividad*, afirmaba que “las políticas de igualdad empresariales deben tener su origen en la propia convicción y voluntariedad de las empresas (...) y no basarse en imposiciones legales que, en algunos, casos podrían en sí mismas ser fuente de injusticias sobre personas individuales” y defienden la necesidad de implantar “un sistema basado en el mérito y la capacidad individual (...) más que el establecimiento, por imperativo legal, de cuotas de participación, ya que este último no garantiza la igualdad de oportunidades y puede generar problemas de discriminación si no se articula correctamente” (CEOE, 2016).

Estas afirmaciones contrastan con el inmovilismo que ha caracterizado la cuestión de género en las empresas españolas hasta la entrada en vigor de las iniciativas legislativas europeas y nacionales, los buenos resultados obtenidos tras la aplicación de estas medidas en otros estados miembros y de nuevo, los buenos resultados académicos obtenidos por las mujeres universitarias españolas. En el caso noruego se observó un cambio en la percepción de la ley de cuotas por parte de los consejeros noruegos dos años después de la entrada en vigor de la legislación (Díaz y González, 2012), lo que podría sugerir que la cultura empresarial española es mucho más rígida y resistente al cambio que la de los países nórdicos. Además, en países como Italia la medida tuvo un efecto rebote positivo en las pequeñas y medianas empresas, en las que no eran obligatorias (Grant Thornton, 2018). Por otro lado, en muchas ocasiones los procedimientos de empleo y promoción dependen más de la cooptación o nombramiento interno de los candidatos por recomendaciones o redes de amistad, más que del mérito y la capacidad individual (Díaz y González, 2012).

Lo cierto es que la participación generalizada de mujeres en el mercado laboral ha favorecido una mayor presencia femenina en posiciones de poder y capacidad de decisión

(Sarrió et al., 2002). La mayor parte de los estudios apoyan la existencia de una correlación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y la valoración de las empresas a pesar de que no pueda afirmarse que exista una relación causal (Díaz y González, 2012). Por último, esta diversidad puede contribuir al enriquecimiento de la toma de decisiones, disminución del conflicto y mejora de los procedimientos del consejo (Nielsen y Huse, 2010), así como incrementar la reputación, poder y valoración salarial de las trabajadoras.

4. CONCLUSIONES

Este trabajo se ha propuesto estudiar la desigualdad de género en el ámbito empresarial en España desde una perspectiva de género. Para ello se han repasado las nociones de género, igualdad y equidad, así como la evolución histórica de los derechos de la mujer y sus consecuencias de cara a su participación empresarial actual. La conclusiones extraídas del análisis cualitativo y cuantitativo se exponen a continuación.

Frente a ciertas prácticas estereotipadas y prejuiciosas del pasado según las cuales el papel de la mujer en la sociedad se debía a características de orden natural, en la actualidad, los estudios llevados a cabo teniendo en cuenta la perspectiva de género han concluido que la discriminación de la mujer está basada fundamentalmente en factores socioculturales que comienzan en el ámbito educacional y se trasladan al resto de esferas, entre las que se incluye la laboral y por extensión la empresarial. De lo anterior se deriva que un concepto fundamental en el estudio de la discriminación de la mujer sea el concepto de género. La discriminación a la mujer no sería tratable si no se distinguiese entre sexo (característica biológica natural) y género (constructo sociocultural).

A lo largo de la historia la mujer se ha enfrentado a estigmas que han determinado su papel y posición en cada época. En la antigüedad se llegó a afirmar que las mujeres no tenían alma, tras la Revolución Francesa se les negó la condición de ciudadano y en la actualidad el rol femenino está marcado por ciertos valores patriarcales heredados. Si bien es cierto que durante las últimas décadas se ha producido un gran cambio a nivel legislativo, cultural y social en la forma de entender y resolver la problemática de género, aún queda mucho por hacer. El reconocimiento legal es una condición necesaria para el cambio social (igualdad) pero no suficiente (equidad).

A día de hoy, las cuestión de la igualdad ocupan un lugar importante dentro de la agenda política de casi todos los países democráticos y organizaciones internacionales como la ONU o la OIT. En materia laboral, la tres áreas que requieren atención son la cuestión de la paridad, conciliación y promoción. Según los datos expuestos anteriormente parece existir un mayor consenso sobre la necesidad de trabajar en los

ámbitos de promoción y conciliación. Sin embargo, en el ámbito empresarial la política de cuotas, medida paritaria enfocada a aumentar la representación femenina en las organizaciones, sigue generando un arduo debate entre sus partidarios y opositores.

Mientras que desde los organismos gubernamentales se defiende la necesidad y eficacia de la implantación de estas medidas, las empresas y asociaciones de empresarios observan con recelo lo que consideran un atentado contra la igualdad de oportunidades. Cabe destacar que en la actualidad en España, un 80% de los directivos siguen sin ver con buenos ojos el establecimiento de cuotas en la alta dirección de las empresas. Para muchos estas afirmaciones indican una falta de comprensión de la problemática de género, puesto que no contempla un análisis de la narrativa histórica, sin duda fundamental a la hora de entender el tema objeto de estudio. La historia ha demostrado que la toma de medidas legislativas modifica el comportamiento y percepción de las sociedades y ayuda a poner fin a aquellas prácticas injustas que se han legitimado a lo largo del tiempo alcanzando la categoría de orden natural. La posición a la que ha sido relegada a la mujer durante siglos es un claro ejemplo de este tipo de injusticias. Por este motivo, las acciones positivas pueden ser una buena medida para cambiar una realidad que, en la práctica, nunca ha mutado por sí sola.

Las cuotas son acciones positivas teóricamente enfocadas a corregir las desigualdades estructurales presentes en las organizaciones de todo tipo, tanto políticas como empresariales. Estas cuotas surgieron primero en el ámbito político y, más adelante, algunos países nórdicos (recordemos el caso noruego) decidieron introducirlas también en el ámbito empresarial con muy buenos resultados tanto a nivel económico (competitividad) como en materia de percepción de roles y estereotipos. Aunque la literatura no ha llegado a un acuerdo sobre si la mayor presencia de mujeres se traduce en mejores resultados empresariales, numerosos estudios así lo afirman y añaden además que el estilo de liderazgo femenino aporta grandes ventajas a las organizaciones en todos sus niveles.

El aumento de la representación femenina en el seno de las empresas y en los altos cargos con gran poder y capacidad de decisión se plantea como una estrategia decisiva de cara al cambio en la percepción de roles y estereotipos o la lucha para acabar con el denominado techo de cristal. Para muchos autores, el que las nuevas generaciones aspiren a ocupar altas posiciones en las empresas depende en gran medida de que existan

referencias y roles modelo, para lo que es preciso que las mujeres estén más representadas y tengan mayor visibilidad.

Según los informes consultados se han registrado notables avances a nivel europeo y español tras el establecimiento de medidas legales en materia de paridad. A nivel europeo, según el Gender Equality Index 2017 la proporción de mujeres en los consejos de las mayores empresas EU-28 ha aumentado más del doble del 10% en 2005 al 22% en 2015 aunque solo un 18% de las empresas europeas alcanzó el objetivo del 40%. Dentro de los países de la Unión, España se sitúa en el puesto 12 en lo que se refiere a paridad en la alta dirección. Tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad se produjeron cambios en la diversidad y composición de los consejos de administración y los puestos de alta dirección de las grandes empresas españolas. En el periodo 2007-2016 el número de mujeres que componían los consejos de administración y dirección aumentó casi en un 136,4% y un 125% respectivamente. En términos relativos la participación de mujeres en los consejos de administración aumentó de un 6,5% en 2007 a entorno el 19% en 2015 y 2016, y de un 4,3% en 2007 a un 13,2% en 2016 en el caso de los puestos de alta dirección.

Aunque probablemente hayan influido muchos más factores, los datos mencionados apuntan a que las iniciativas legislativas implementadas a nivel europeo y nacional han tenido impacto sobre la composición de los cargos de alta responsabilidad empresarial. Sin embargo, la percepción de los altos mandos de la empresa sobre este tipo de medidas sigue siendo negativa, frente a lo ocurrido en estados sometidos a esta misma legislación, como Noruega. Esto puede sugerir que en España existe todavía una cultura empresarial más rígida y con mayor resistencia al cambio, comprensible teniendo en cuenta el pasado político del país, en comparación con otros países pertenecientes a la Unión Europea.

Muchas empresas y organizaciones empresariales siguen insistiendo en la poca utilidad de este tipo de medidas, puesto que, según ellas, solo se producirá un cambio real efectivo y que verdaderamente garantice la igualdad de oportunidades si es la propia empresa la que desde dentro y por propia convicción se compromete a tomar acciones. Sin embargo según la consultora Grant Thornton un amplio abanico de investigaciones señalan que de cara a la incorporación de la mujer a la alta dirección, los criterios de justicia y supuesta propia iniciativa empresarial son insuficientes a corto plazo si no van acompañados de legislación en materia de objetivos y cuotas; aunque añade que se

requiere un cambio de la cultura empresarial para que estas iniciativas así como las políticas implementadas por la propia empresa alcancen su mayor eficacia.

Para terminar, se proponen una serie de recomendaciones cuyo objetivo es invitar al lector a deconstruir, desde su experiencia personal, los estereotipos de género presentes en su vida profesional y personal. Solo así será posible situar a la mujer en el papel que merece dentro del tejido social. Con el fin de incluir eficazmente las variables de género en las nuevas narrativas y lograr la interiorización de unos valores igualitarios es necesario:

- a) Un **cambio metodológico** que enfatice la importancia del componente cualitativo a la hora de analizar los datos cuantitativos. En demasiadas ocasiones los análisis se remiten únicamente a datos numéricos, al ser estos los máximos representantes de la objetividad. Sin embargo, una falta de profundidad cualitativa puede conducir las investigaciones hacia conclusiones que con el tiempo se prueban absurdas. Así, por ejemplo, durante los años 70 el número de mujeres que cursaban estudios superiores de ingeniería no llegaba 5%. A la luz de este dato y un contexto sociocultural mucho más atrasado que el actual, la opinión popular dio por sentado que esa cifra era el resultado de la inferior capacitación de la mujer: “las mujeres no sirven para ser ingenieras”. La realidad del presente ha probado falsas tales afirmaciones a las que en su día se llegó a partir de una “dato objetivo”. Replantearse desde el presente las conclusiones del pasado demuestra que lo que se suponía objetivo (menor capacidad de la mujer) estaba condicionado por hechos puramente socioculturales.
- b) Un **cambio educacional**. Desde la familia hasta la escuela, los niños deberían tener unas referencias. Desde la infancia y a lo largo del proceso educativo, los niños y adolescentes asimilan una referencia de roles que en muchos casos no sitúan a la mujer en pie de igualdad. Desnaturalizar el aprendizaje de estos estereotipos es un factor clave en la visión que tendrá el futuro adulto.
- c) Establecer una **estrategia multicapa a nivel empresarial** que contemple las tres variables fundamentales para lograr una igualdad efectiva: paridad, promoción y conciliación, que están estrechamente relacionadas. Las mejoras en una de ellas influyen en la mejora de las demás. El hecho de que cada vez más mujeres aparezcan en los ámbitos mencionados acaba con los estereotipos y corrige los sesgos interpretativos y abre la oportunidad a las generaciones futuras de observar nuevos roles, más equitativos, con naturalidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, C. (1997). *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*. Cátedra, col. Feminismos, Madrid.
- Anghel, B., Conde-Ruiz, J.I., Marra de Artiñano, I. (2018). *Brechas Salariales de Género en España 2018*. Fedea. Recuperado de: <http://www.fedea.net/brechas-salariales-de-genero-en-espana/>
- Afkhami, M. (1999). *A vision of gender in Culture*. Banco Mundial.
- Arrupe, O. E. (2002). *Igualdad, diferencia y equidad en el ámbito de la educación*. Organización de Estados Iberoamericanos para la ciencia, la educación y la cultura. Argentina: OEI.
- Barrére, M.A. (2002). La Acción Positiva: Análisis del Concepto y propuestas de revisión. Trabajo presentado en las jornadas sobre Políticas Locales para la igualdad entre mujeres y hombres; Palacio de Congresos de Europa Vitoria-Gasteiz, diciembre
- Berguer, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Nueva York: Doubleday & Company.
- Beyer, S. y Voigt, C. (2011). Die Machtfrage. *Der Spiegel*.
- Bonin, H., Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D. y Sunde, U. (2007), *Cross-sectional earnings risk and occupational sorting: The role of risk attitudes*, Munich: University of Munich, Department of Economics.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84-103.
- Bustelo, M., Lombardo, E., Peterson, E., & Platero, R. (2005). *Mageeq España*. . Obtenido de Mainstream y políticas de igualdad de género en Europa: <http://webs.ucm.es/info/mageeq/inicio.htm>
- Bustelo, M., & Lombardo, E. (2005). Mainstreaming de género y análisis de los diferentes ‘marcos interpretativos’ de las políticas de igualdad en Europa: el proyecto MAGEEQ. (17), 15-26.
- Catalyst. (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Recuperado de: http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf
- Cliche, D., Alonso, G., & Medici, M. (2014). *Indicadores de cultura para el desarrollo*. UNESCO. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Cobo Bedía, R. (1994). El discurso de la igualdad en el feminismo de Poullain de la Barre. En C.Amorós (Ed.), *Historia de la teoría feminista* (pp. 9-20). Madrid : Instituto de Investigaciones Feministas.
- Cobo Bedía, R. (2005). El género en las ciencias sociales. *Cuadernos De Trabajo Social*, 18, 249 - 258. doi:10.5209/CUTS.8441
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). (2018). La igualdad en la empresa como factor de competitividad. Recuperado de: https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-157-la-igualdad-en-la-empresa-como-factor-de-competitividad.pdf
- Confederación Sindical de CCOO. (2018) La brecha salarial, factor de quiebra democrática. Recuperado de: <http://www.ccoo.es/a5c08c3a0907041e31b6c3056ab1b07a000001.pdf>

- Crosen, R., and Gneezy, U. 2009. "Gender Differences in Preferences." *Journal of Economic Literature*, 47 (2): 448-74. DOI: 10.1257/jel.47.2.448.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Díaz García, M. C., & González Moreno, A. (2012). La cuota de mujeres en los consejos de administración: ¿2015 una utopía? *Boletín Económico ICE*, 3027, 53-61.
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2017). Gender Equality Index 2017 - Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. Recuperado de <http://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2017-measuring-gender-equality-european-union-2005-2015-report>
- Herebero, C. (2011). *Debates en relación con la conciliación. ¿Conciliación o Igualdad?* Fundación 1 de Mayo, Centro de Estudios, Investigación e Historia de Mujeres "8 de Marzo". Madrid: Fundación 1 de Mayo.
- Hidalgo, H. R. (2 de Julio-Diciembre de 2011). La equidad de género: de la evolución política social y educativa de la mujer hasta la participación empresarial actual. *Revista Nacional de Administración*, 2, 30.
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (2018). Mujeres en Cifras - Poder y Toma de Decisiones. Poder Económico. Recuperado en: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEconomico.htm>
- Kinias, Z. y Cortland, C. Gender Balance: Moving From Awareness to Action (2018 April 27), Insead. Recuperado de: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/gender-balance-moving-from-awareness-to-action-8976#Mfc2CE7cWGCI8eJk.99>
- Lombardo, E., y León, M. (2014). Políticas de igualdad de género y sociales en España: origen, desarrollo y desmantelamiento en un contexto de crisis económica. *Investigaciones Feministas*, 5, 13-35.
- Mujeres, R. d. (2014). *Tesaurus de Género*. Sevilla: Centro de Documentación María Zambrano.
- Nielsen, S. y Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 18. no 2, pp. 136-148.
- Reglero, M., Bustelo, M., López, S., & Platero, R. (2007). *State of the Art and Mapping of Competences Report: Spain*. Vienna: Institute for Human Sciences (IWM).
- Sarrió M., Barberá, E., Ramos, A., Candela, C. (2002). Mas allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 40, 55-68. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Edited by S. M. Soares. MetaLibri Digital Library, 29th May 2007.
- Suplecy, M. (1996) Nuevos paradigmas en las esferas de poder. *Estudios Feministas*, 4 (1).
- UN Women Training Center (2018). Glosario de Igualdad de Género. Recuperado de: <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&hook=P&sortkey=&sortorder=asc>
- Valiente Fernández, C. (1994). El feminismo institucional en España: el Instituto de la Mujer. *Revista Internacional de Sociología*, 163-204.
- Villota, P. (2000). Las políticas públicas y la igualdad de oportunidades hombre-mujer. VII Encuentro de Economía Pública: hacienda pública y recursos humanos.

Wollstonecraft, M. (2008). *A Vindication of the Rights of Women (1792)*. New york:
cosimo inc.