



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DEL SECTOR FINANCIERO**

## **Barreras e impulsores**

Clave: 201508237

## **RESUMEN**

Persiste en la actualidad una escasa presencia de la mujer en las áreas directivas pese a los avances que en esta materia se han llevado a cabo. Su importancia radica en que son principalmente los equipos directivos quienes transmiten la cultura corporativa y valores empresariales. El principal objetivo de este estudio consiste en conocer la gestión en materia de diversidad de género que desarrollan las empresas para avanzar en este tema. En este trabajo se estudian diversas cuestiones, tales como, la detección de las principales barreras internas y externas que impiden el acceso a estos puestos, así como las medidas que desarrollan las empresas para potenciar la diversidad. Se aplica una metodología multimodal que integre el método deductivo, con estudio de literatura y análisis de datos, e inductivo con entrevistas cualitativas. Como resultado se demuestra que el número de mujeres en estos puestos aumenta con la implementación de iniciativas y el compromiso de la dirección en todas las áreas.

## **PALABRAS CLAVE**

Diversidad de género, barreras, puestos directivos, impulsores, sector financiero

## **ABSTRACT**

Nowadays, the presence of women in senior management positions persists to be low despite the progress made in recent years. Its importance lies in the fact that it is mainly the management teams that transmit corporate culture and business values. The main objective of this study is to understand the management of gender diversity that companies develop to make progress on this issue. This essay studies various issues, such as the detection of the main internal and external barriers that prevent women's access to these positions, as well as the measures that companies take to promote diversity. A multimodal methodology has been applied that integrates the deductive method, with literature study and data analysis, and inductive method with qualitative interviews. As the essay's main result, it demonstrated that the number of women in these positions increases with the implementation of initiatives and the commitment of the management in all areas.

## **KEY WORDS**

Gender diversity, barriers, management positions, drivers, financial sector

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
1.1 Justificación.....	2
1.2 Objetivos .....	4
1.3 Metodología .....	4
1.4 Estructura del trabajo .....	5
<b>SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1 Diversidad de género en los Códigos de Buen Gobierno de España.....	6
2.2 Principales Códigos de Buen Gobierno .....	7
2.2.1 <i>Código de Buen Gobierno: informe Olivencia (1998)</i> .....	7
2.2.2 <i>Informe Aldama (2003)</i> .....	7
2.2.3 <i>Código unificado de Buen Gobierno. Código Conthe (2006)</i> .....	8
2.2.4 <i>Actualización del Código Unificado de gobierno (2015)</i> .....	8
2.2.5 <i>Consulta pública de la CNMV para modificar el Código de Buen Gobierno (2020)</i> .....	9
2.3 Diversidad de género en los consejos de administración .....	9
2.4 Participación de la mujer en el poder económico.....	11
2.4.1 <i>Participación de la mujer en los consejos de administración</i> .....	11
2.4.2 <i>Participación de la mujer en los órganos de dirección de las empresas del IBEX 35</i> .....	14
2.4.3 <i>Participación de la mujer en cámaras de comercio, industria, servicios y navegación</i> .....	14
2.4.4 <i>Participación de la mujer en el Banco de España</i> .....	15
2.5 Brecha salarial .....	16
2.5.1 <i>Oferta y demanda en la brecha salarial</i> .....	17
2.5.2 <i>Brecha salarial de género en Europa</i> .....	18
2.6. Barreras en el desarrollo de la carrera profesional femenino.....	19
2.6.1 <i>Principales barreras externas</i> .....	20
2.6.2 <i>Barreras internas</i> .....	32
2.7. Marco legislativo de igualdad .....	37

2.7.1 Nivel nacional.....	37
2.7.2 Legislación europea.....	39
2.7.3 Legislación internacional.....	39
<b>TERCERA PARTE. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO, MUESTRA Y DISEÑO.....</b>	<b>41</b>
3.1 Metodología de la entrevista.....	41
3.2 Descripción de la muestra.....	41
3.3 Diseño de la entrevista.....	42
3.4 Recogida y análisis de datos.....	42
<b>CUARTA PARTE. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
4.1. Análisis de la gestión de género de las tres empresas.....	43
4.2 Análisis de las entrevistas.....	47
4.2.1 Análisis de la necesidad de cuotas en puestos de dirección.....	47
4.2.2 Principales barreras.....	48
4.3 Gestión de la diversidad de género empresarial. Principales impulsores.....	54
4.3.1 Compromiso de la dirección con la diversidad.....	54
4.3.2 Desarrollo de la carrera profesional.....	55
4.3.3 Incentivos y aceleradores.....	58
<b>QUINTA PARTE. CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
5.1 Conclusiones.....	60
5.1.1 Igualdad de género, cuotas y brecha salarial.....	60
5.1.2 Factores clave para reducir las principales barreras.....	61
5.1.3 Principales impulsores empresariales para avanzar en igualdad.....	62
5.2 Limitaciones del trabajo.....	64
5.3 Futuras líneas de investigación.....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número total de consejeras por tipo (2008 y 2018).....	12
Tabla 2: Número total de consejeras en el sector financiero por tipo (2008 y 2018). ....	12
Tabla 3: % mujeres en el consejo de administración en las empresas IBEX 35 (2018).	12
Tabla 4: Evolución órganos de dirección de las empresas del IBEX 35 (2012-2019). ..	14
Tabla 5: Evolución presidencia de las cámaras oficiales de comercio, industria, servicios y navegación (2003-2018).....	15
Tabla 6: Evolución de la participación en altos cargos del Banco de España (2004-2018). ....	15
Tabla 7: Áreas de conocimiento con más personal docente e investigador en centros propios de universidades públicas. Curso 2018-19 .....	33
Tabla 8: Análisis de diversidad de género en Bankia. ....	43
Tabla 9: Análisis de diversidad de género en CaixaBank .....	44
Tabla 10: Análisis de diversidad de género en Grupo Santander .....	45

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución consejeras ejecutivas en el sector financiero (2013-2018). ....	13
Gráfico 2: Brecha salarial, no ajustada en Europa (2017).....	19
Gráfico 3: Comparativa tiempo dedicado al hogar y familia al día (2002-2003 y 2009-2010) .....	27
Gráfico 4: Medidas adoptadas por los padres en su incorporación tras la baja.....	28
Gráfico 5: Evolución en % de excedencias por cuidado de hijos (2005-2017).....	28

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Metodología cualitativa de investigación.....	42
---------------------------------------------------------	----

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

BCE	Banco Central Europeo
CEE	Comunidad Europea
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
DIE	Distintivo Igualdad en la Empresa
EIGE	Instituto Europeo de la Igualdad de Género
IAGC	Informe anual de Gobierno corporativo
IBEX 35	Índice de la bolsa de España y la cantidad asociada por las 35 empresas que conforman dicho índice bursátil.
IESE	Instituto de estudios sociales y económicos
INE	Instituto Nacional de Estadística
EJE&CON	Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s
MECD	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
ODS ONU	Objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas
ONU	Mujeres Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres
RRHH	Recursos humanos
STEM	Acrónimo en inglés de los nombres de cuatro disciplinas académica Science, Technology, Engineering and Mathematics
UE	Unión Europea

## **PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

En la actual sociedad española existe una amplia mayoría que demanda alcanzar la igualdad real entre hombres y mujeres. Garantizar el respeto y los derechos de las mujeres y niñas, además de proteger al planeta y alcanzar economías equitativas para todos es el único camino posible para lograrla. En 2017 el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE)<sup>1</sup>, estudia el impacto de la reducción de la desigualdad de género desde una perspectiva macroeconómica. Entre los principales beneficios económicos que se lograrían se encuentran hasta 10,5 millones de puestos de trabajo adicionales para 2050, con el tiempo aumento PIB per cápita en la UE cercano al 10 % ese mismo año y un incremento de puestos de trabajo que favorecería a ambos sexos.

Existen varios motivos económicos, políticos y sociales que justifican todos los esfuerzos enfocados a eliminar la discriminación, pero además está demostrado que el equilibrio entre hombres y mujeres genera beneficios económicos. En el caso de los órganos de dirección empresarial aumenta considerablemente esta rentabilidad porque son ellos los que trasladan la cultura corporativa y valores a su plantilla. Además, en la actualidad los inversores nacionales e internacionales son cada vez más exigentes a la hora de evaluar los consejos y demandan una mayor cuota de mujeres, para mostrar su confianza en una empresa. Sin embargo, el último estudio de Atrevia y EJE&CON<sup>2</sup> realizado en 2019 sobre “La presencia de la mujer en los puestos clave de las empresas del IBEX 35” revela que la cuota más alta de mujeres la poseen los consejos de administración con un 23,5%, y la más baja los comités de dirección con un 15,6 %.

La diversidad de género es un factor clave para comprender a los clientes puesto que muchas de las decisiones de consumo las toman las mujeres, además contribuye a mejorar la imagen de la marca, crea valor y ofrece una empresa más inclusiva.

---

<sup>1</sup>Centro de conocimiento de la UE sobre igualdad de género que ayuda a los responsables políticos y a todas las instituciones competentes a hacer realidad la igualdad entre mujeres y hombres para toda la ciudadanía europea, ofreciendo conocimientos específicos e información fiable sobre la igualdad de género en Europa.

<sup>2</sup>Asociación de Ejecutiv@s y Consejer@s fundada en 2015 con la misión de promover la presencia de las mujeres en puestos de alta dirección y consejos de administración.



Asimismo, las empresas con equipos diversos son más creativas, innovadoras y rentables. Las mujeres para acceder a la dirección empresarial deben superar persistentes barreras que se encuentran a lo largo de su carrera profesional. Estas barreras que tanto repercuten en la promoción de la mujer hacen que sea crucial, comprender la gestión de las empresas en diversidad de género, para impulsar la igualdad real y eliminarlas. La empresa española está desarrollando varias iniciativas, medidas y planes en diversidad de género, y el compromiso de la dirección tan importante para implementar este tema se ha logrado. Conocer su gestión permitirá avanzar en igualdad.

En España la presencia de mujeres en puestos de alta dirección es escasa en todos los sectores, pero en el financiero con una larga trayectoria masculina la brecha se evidencia más. Las mujeres en este sector acceden en paridad, no obstante, a medida que escalan posiciones pierden participación, y muy pocas alcanzan la alta dirección. Las economías de mercado han superado siempre las adversidades más críticas en el pasado, la Gran Depresión de 1929, los escándalos financieros, la crisis de 2008. En la actualidad nos encontramos inmersos en la crisis del COVID-19 con gran incertidumbre sobre cómo se van a desarrollar los acontecimientos.

Las empresas financieras con una posición más sólida que en 2008, apremiadas por el Banco Central Europeo (BCE) para que suspendan dividendos y liberen capital para el crédito a Pymes y autónomos jugarán un papel clave en superarla más rápidamente. En estos momentos, el papel de la mujer en los puestos de alta dirección es decisivo para crear una empresa más sostenible, justa y solidaria.

Por lo anteriormente expuesto se estudiará la diversidad de género en los puestos directivos del sector financiero, sus principales barreras e impulsores, un tema vigente con creciente interés empresarial e institucional.

## **1.2 Objetivos**

El actual trabajo de investigación tiene por objetivo general conocer la gestión de las empresas españolas para promover el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección donde son tan escasas.

Este objetivo se centrará primero en exponer y comparar las diferentes teorías que indagan sobre barreras más importantes que causan esta desigualdad.

Otro objetivo específico consistirá en describir el marco de igualdad vigente en la legislación actual y asimismo analizar las principales medidas, planes y proyectos que implementan las empresas. Para finalmente mostrar la relación entre los impulsores y la promoción de la mujer hacia estos puestos.

## **1.3 Metodología**

En la metodología del trabajo se integra los métodos deductivo e inductivo para proporcionar un enfoque multimodal o híbrido que potencie los resultados.

En la primera parte se aplica una metodología deductiva, para desarrollar un marco teórico con el estudio de la literatura y estudios cuantitativos sobre el tema. La selección de la literatura se elabora con un diseño de observación retrospectivo, con autores y textos significativos sobre el tema para contrastar definiciones, teorías y trabajos de tipo empírico y teórico desde distintas perspectivas. Se lleva a cabo una revisión bibliográfica y sistemática de textos de publicaciones especializadas, legislación, Códigos de Buen Gobierno, investigaciones y diversas revistas actuales científicas y económicas (Dialnet, Atrevia, IESE, EJE&CON, bases de datos informes anuales de entidades financieras, planes de igualdad entre otros).

Este trabajo de tipo teórico y empírico contribuye en gran medida a conceptualizar el marco teórico y fundamentar el estudio de campo posterior. Se completa con datos cuantitativos extraídos del análisis de encuestas, cuestionarios tipo Likert e

investigaciones de organismos nacionales e internacionales (INE, Ministerio de Igualdad, Eurostat, CNMV, MECD, Comunidad Autónoma de Madrid, entre otros).

En la segunda parte se aplica una metodología inductiva para recabar datos de experiencias y situaciones con palabras, que posteriormente serán analizadas.

#### **1.4 Estructura del trabajo**

El presente trabajo de investigación se estructura en cinco partes. En la primera se enuncian los objetivos concretos y la metodología del trabajo. También se presenta la justificación en la que se muestra la escasa presencia la mujer en los puestos de liderazgo y los beneficios que aporta la diversidad en el contexto empresarial.

En el segundo punto además de reflejar el actual contexto del poder económico se centra en las principales barreras que dificultan la diversidad de género en el tejido empresarial y la legislación en la que se enmarca el tema.

El tercer apartado describe la metodología del trabajo de campo, que principalmente será inductiva con una entrevista cualitativa a cuatro mujeres activas pertenecientes a tres grandes empresas del sector financiero.

El cuarto aglutina el marco analítico con los principales resultados del estudio de campo divididos en tres grandes bloques: diversidad de género y cuotas, principales barreras y gestión de diversidad en las empresas. Asimismo, se realiza un análisis de la gestión de género de las tres empresas a las que pertenecen las mujeres entrevistadas. Finalmente, en un quinto bloque se extraen las principales conclusiones y se añaden líneas de investigación.

## **SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Diversidad de género en los Códigos de Buen Gobierno de España**

Los fracasos y escándalos corporativos como Enron (2001), WorldCom (2002) o Parmalat (2003), el compromiso de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico e interés de toda la sociedad configuran, entre otros, las principales razones para el nacimiento de los Códigos de Buen Gobierno y los informes de las empresas.

Johnson, Scholes y Whittington (2008) afirman: “El gobierno corporativo describe a quién tiene que servir la organización y cómo se deben tomar decisiones sobre los propósitos y prioridades de la misma” (p.165). Los códigos responden a estas preguntas con principios, recomendaciones y prácticas para la gerencia de las sociedades.

El mejor modelo de consejo de administración ha ido acompañado, a lo largo de la historia, de la mano de las diversas teorías sobre la empresa porque cada una de ellas la concibe con una orientación diferente. Hemos caminado desde un enfoque ético utilitarista que promulgan la Teoría económica o de la firma (Friedman 1970) o la Teoría contractual o de la Agencia (Jensen y Meckling 1976) hasta la Teoría de Stakeholders o de los grupos de interés (Freeman 1994) y la Teoría de la empresa como comunidad de personas, que se apoya sobre el bien común y no se aleja del enfoque de la anterior.

Las primeras plantean la empresa al servicio de la eficiencia económica, con el fin principal de alcanzar el máximo beneficio económico para los accionistas, enfoque shareholder, frente a las segundas, con una toma de decisiones muy complejas por incluir muchos factores internos y externos, que se afirman en el ser humano dotado de dignidad y la empresa en la búsqueda de valor para todas las partes interesadas, enfoque stakeholders.

A nadie se le escapa la importancia de los consejos de administración en la gobernanza de las empresas, de ahí la creciente importancia que han adquirido los códigos y la legislación sobre este tema para mejorar su eficacia.

## **2.2 Principales Códigos de Buen Gobierno**

### ***2.2.1 Código de Buen Gobierno: informe Olivencia (1998)***

En 1998 nace en España el primer Código de Buen Gobierno al amparo de las reformas surgidas en el mundo anglosajón para adaptarse a la internacionalización de las empresas y a la globalización. Su principal objetivo consiste en mejorar la transparencia de la gestión de las sociedades cotizadas y es el primer Código Ético de los consejos de administración de las sociedades. A pesar de tratarse de un conjunto de normas, como un código, no es legislación de Derecho positivo, constituyen recomendaciones en lugar de imposiciones para respetar la autonomía que la ley les concede en esta materia y su facultad de autorregular su consejo de administración.

Recomienda un tamaño mínimo entre cinco y quince miembros para poder deliberar y un máximo prudente para que sea eficaz, pero no distingue entre sexos ni cita la diversidad en ninguna de sus 23 recomendaciones. Sí supone un antes y un después en la gobernanza de las sociedades y sienta las bases del principio “cumplir y explicar”, es decir, que se comunique cómo siguen las recomendaciones de su gobierno corporativo y si no las cumplen explicar el motivo.

### ***2.2.2 Informe Aldama (2003)***

La Comisión Especial para la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas elaboró el Informe Aldama, modificando el código anterior y añadiendo nuevas recomendaciones.

Distingue dos niveles de responsabilidad en la empresa: producir beneficios para la continuidad de la organización y la actuación positiva con todos los agentes en toda la sociedad. Respecto a la composición del consejo de administración actualiza el anterior código, con una amplia mayoría de consejeros externos y dentro de ellos los independientes, pero tampoco especifica la diversidad en ninguno de sus apartados.

### ***2.2.3 Código unificado de Buen Gobierno. Código Conthe (2006)***

En 2006 Manuel Conthe, entonces presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), dirige una Comisión Especial de trabajo para hacer público un documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo existentes. Así nace el primer código, llamado Código Unificado de Buen Gobierno, que incluye la diversidad de género entre las normas y principios que deben inspirar el funcionamiento de las sociedades anónimas, y deberán aplicarse desde 2008. Por vez primera además de los aspectos cuantitativos como tamaño del consejo de administración, se profundiza en los cualitativos como la diversidad y profesionalidad.

Aunque el código no es de obligado cumplimiento, sino sujeto al principio de “cumplir y explicar” anteriormente expuesto, la recomendación 15 sobre la selección de consejeras refiere:

Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras (...) la comisión de nombramientos vele para que al proveerse de nuevas vacantes:

- a. Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;
- b. La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

(CNMV, 2006, pp.25-26)

### ***2.2.4 Actualización del Código Unificado de gobierno (2015)***

En 2013 se crea una comisión de expertos en Gobierno Corporativo para colaborar con la CNMV en la modificación del anterior código, que se materializa en 2015 con la finalidad de adaptar o suprimir las recomendaciones del código anterior, afectadas por la legislación posterior.

Entre las principales novedades que merecen ser reseñadas se encuentran el principio 10 que la CNMV (2015) aconseja “que la política de selección de consejeros promoverá la

diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición” (p.14) y la recomendación número 14 establece que “la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración” (p.26).

### ***2.2.5 Consulta pública de la CNMV para modificar el Código de Buen Gobierno (2020)***

En enero de 2020, después de casi cinco años de vigencia del anterior código, la CNMV somete a consulta pública determinadas recomendaciones entre las que se encuentran las 14 y 15 sobre la diversidad de género. Esta consulta recomienda para alcanzar la igualdad real, que el porcentaje de consejeras del 30% recomendado para 2020 alcance directamente el 40% y lo enmarca en el artículo 15 de la composición del consejo.

### **2.3 Diversidad de género en los consejos de administración**

La escasa participación femenina en los consejos de administración acumula cada vez más voces que lo censuran y ha encendido un profundo debate en la sociedad española. En 2003 Noruega, primer país en establecer cuotas, fija cinco años para alcanzar el 40% de mujeres en los consejos, varios países europeos, entre ellos España, imitan su modelo con diversos cambios en su aplicación. Según un estudio realizado por Atrevia e IESE países como Alemania (30%), Italia (33%), Francia (40%), Bélgica (33%), Islandia (40%) o Noruega con un 40 %, que no logró el porcentaje hasta que fueron obligatorias, las cotizadas deben cumplir una ley de cuotas mínimas para lograr un 30%-40% de consejeras. Pone el ejemplo de Italia cuya presencia ha superado el 36% porque en el año 2011 se obligó a poseer un mínimo del 33% de consejeras en las grandes cotizadas.

Estudios como los de Chinchilla y Jiménez "Mujeres en los consejos de administración", y "La diversidad en las normas sobre el buen Gobierno" de Conthe

apuntan a la necesidad de aumentar la presencia en los puestos de dirección por distintos motivos.

Los beneficios de la diversidad en la empresa y en los consejos de administración, cuando saben liderarse, son muy interesantes para el negocio: aumentan la productividad, la eficacia, la innovación y se está más cerca de la visión de los clientes al reflejar la verdadera composición del mercado.

(Chinchilla y Jiménez, 2019, p.22)

Manuel Conthe, firme defensor expone los tres razonamientos diferentes, en ocasiones incoherentes entre sí, en los que se basan la defensa de la diversidad:

- *El enfoque de los derechos individuales*

Todos tienen los mismos derechos y por tanto deben reflejar a cada género en la formación de los consejos de administración, órganos importantísimos de poder económico. Sus defensores no suelen admitir que el principal motivo que provoca esta situación consiste en las prebendas que cuentan los integrantes de los consejos.

- *El enfoque de las ventajas intrínsecas de la diversidad*

Los partidarios de este planteamiento exponen el enriquecimiento que supondría la diversidad. La eficacia del equipo se consigue con la mezcla del tipo de consejeros y la adecuada diversidad de género. Además, la equilibrada presencia de hombres y mujeres conseguirá que el consejo se parezca más a la sociedad que representa. Otros llegan incluso más lejos y revelan la eficacia femenina para la dirección, que no poseen los varones, por sus aptitudes naturales (empatía, intuición y anticipación, entre otros).

- *El enfoque de la histéresis o círculo vicioso*

Para terminar, el argumento más liberal parte de un interrogante, por qué existe tanta presencia masculina y por tanto se renuncia a las capacidades de la otra



mitad de la población. La contestación obedece principalmente a dos causas históricas mezcladas:

- Los hombres llevan muchos años ocupando estos puestos de alta responsabilidad de toma de decisiones que históricamente han estado vetados a las mujeres.
- La elección de un nuevo miembro del consejo de administración corre a cargo de los consejeros, que al ser mayoritariamente varones seleccionan a candidatos, con perfil semejante al suyo y por lo tanto optan por un hombre.

Finaliza exponiendo la discriminación en la selección de consejeras.

La diversidad de género no es un objetivo, como tal, sino que su ausencia es indicio de un sesgo en el proceso de reclutamiento que margina a un amplísimo elenco de posibles buenas consejeras; y que las cuotas pueden ser un instrumento eficaz para romper la inercia y establecer una genuina igualdad de oportunidades.

(Conthe, 2019, p.40)

## **2.4 Participación de la mujer en el poder económico**

### ***2.4.1 Participación de la mujer en los consejos de administración***

Según la CNMV el porcentaje de mujeres en los consejos se ha incrementado desde 2011 en 7,6 puntos porcentuales para situarse en un 19,7% en 2018 en el total del consejo y un 23,1% en el IBEX 35. Por categorías de consejeros en 2018 destaca la presencia de mujeres en el grupo de los independientes (30,4%), seguido de los dominicales (15,5%) y otras externas (9,2%). Por el contrario, destaca el escaso número de consejeras ejecutivas del continuo que registra un 4,9%.

Dentro del sector no financiero con un 4,2% quien posee el mayor porcentaje es “Otras industrias manufactureras” con un 14,3%. Por el contrario, los sectores “Construcción y materiales de construcción”, “Comercio y otros servicios” y “Transportes y comunicaciones” no cuentan con ninguna ejecutiva. El sector Financiero alcanza la mayor cuota con un 7,5% y tres consejeras ejecutivas, todas pertenecientes a bancos:

Ana Patricia Botín del Banco Santander (única consejera ejecutiva del IBEX 35), María Dolores Dancausa de Bankinter y María José García Beato del Banco Sabadell. Tampoco cuentan con ninguna consejera ejecutiva “Seguros” y “Sociedades de cartera” del sector financiero.

*Tabla 1:* Número total de consejeras por tipo (2008 y 2018)

<b>Tipo</b>	<b>2008</b>	<b>2018</b>
Consejeras ejecutivas	11	10
Consejeras dominicales	73	69
Consejeras independientes	60	172
Consejeras "otros externos"	6	10
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>261</b>

Fuente: IAGC de las empresas, CNMV y elaboración propia.

*Tabla 2:* Número total de consejeras en el sector financiero por tipo (2008 y 2018)

<b>Tipo</b>	<b>2008</b>	<b>2018</b>
Consejeras ejecutivas	2	3
Consejeras dominicales	7	9
Consejeras independientes	11	32
Consejeras "otros externos"	1	1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>45</b>

Fuente: IAGC de las empresas, CNMV y elaboración propia.

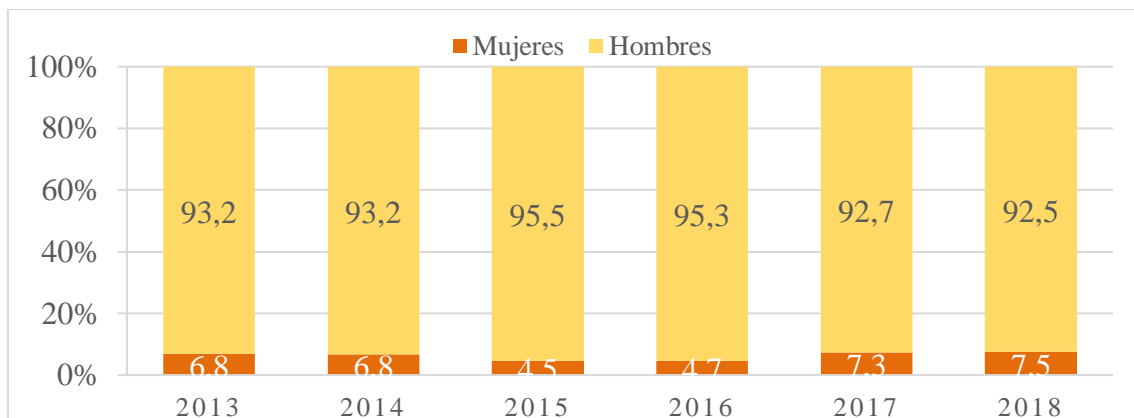
*Tabla 3:* % mujeres en el consejo de administración en las empresas IBEX 35 (2018)

<b>Empresa</b>	<b>Representación (en %)</b>
Siemens Gamesa Renewable Energy	46,15
Red Eléctrica Corporación	41,67
Iberdrola	35,71
Banco Santander	33,33
Cellnex Telecom	33,33
Industria De Diseño Textil	33,33
International Consolidated Airlines Group	33,33
Merlin Property Services	33,33
Grifols	30,77
Mediaset España Comunicación	30,77
Bankinter	30,00

Mapfre	28,57
CaixaBank	27,78
Acciona	27,27
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	26,67
Fomento De Construcciones y Contratas	26,67
Enagás	23,08
Indra Sistemas	23,08
Acerinox	20,00
Aenas.M.E.	20,00
Banco De Sabadell	20,00
Repsol	20,00
Viscofan	20,00
Amadeus It Group	18,18
Endesa	18,18
Meliá Hotels International	18,18
Telefónica	17,65
Actividades De Construcción y Servicios	16,67
Bankia	16,67
Ferrovial	16,67
Cie Automotive	15,38
Ence Energía Y Celulosa	14,29
Inmobiliaria Colonial	9,09
Naturgy Energy Group	8,33
Técnicas Reunidas	7,14

Fuente: IAGC de las empresas, CNMV y elaboración propia.

Gráfico 1: Evolución consejeras ejecutivas en el sector financiero (2013-2018)



Fuente: IAGC de las empresas, CNMV y elaboración propia

### **2.4.2 Participación de la mujer en los órganos de dirección de las empresas del IBEX 35**

En el segundo semestre del 2019 tan solo había una mujer CEO. En los puestos ejecutivos hemos ido avanzando lentamente pasando de 10 en 2012 a tan solo 72 en 2019. En este mismo periodo de tiempo, en los puestos no ejecutivos, con un 27,8% no se llega a alcanzar el 30% recomendado por el Código Unificado de Buen Gobierno.

*Tabla 4:* Evolución órganos de dirección de las empresas del IBEX 35 (2012-2019).

		2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Mujeres	TOTAL	187	164	151	137	129	114	104	68
	CEO	1	1	1	1	1	1	1	1
	Puestos ejecutivos	72	62	55	48	45	41	38	10
	Puestos no ejecutivos	114	101	95	88	83	72	65	57
Varones	TOTAL	666	656	671	688	714	713	732	551
	CEO	33	33	33	33	33	32	32	33
	Puestos ejecutivos	372	359	362	371	381	386	381	164
	Puestos no ejecutivos	261	264	276	284	300	295	319	354

Fuente: Instituto Europeo para la Igualdad de género (EIGE) y elaboración propia.

### **2.4.3 Participación de la mujer en cámaras de comercio, industria, servicios y navegación**

Las cámaras de comercio son corporaciones de derecho público que colaboran con las administraciones públicas para impulsar el comercio, la industria, la navegación y los servicios. Prestan servicios a pequeñas y medianas empresas, independientemente del sector, para lograr su internacionalización y aumentar su competitividad. En la actualidad existen 85 Cámaras de Comercio españolas y 42 en el extranjero.

Si analizamos la presidencia en las Cámaras el mayor porcentaje de mujeres alcanza un 4,82% en 2016. En 2018 cae la cifra al 2,44% y tan solo dos mujeres al frente, que por otra parte nunca han llegado a cinco.

*Tabla 5:* Evolución presidencia de las cámaras oficiales de comercio, industria, servicios y navegación (2003-2018).

	Mujeres	Varones
2018	2	80
2016	4	79
2015	4	80
2012	3	86
2011	2	84
2008	4	84
2007	4	82
2006	2	83
2004	2	86
2003	2	82

Fuente: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y elaboración propia.

#### ***2.4.4 Participación de la mujer en el Banco de España***

El Banco de España es el banco central nacional y el encargado de supervisar el sistema bancario español junto al Banco Central Europeo. Desde 1856 a la actualidad, presidido por Pablo Hernández de Cod, han ostentado su presidencia 70 personas todas ellas hombres y a lo largo de su historia solamente ha habido una mujer subgobernadora, la actual Margarita Delgado.

En el año 2018 las mujeres ocupan un 66,6% de consejeras y miembros del consejo de Gobierno siendo el porcentaje más alto alcanzado y por primera vez las mujeres en el consejo superan en cantidad a los hombres, pero nunca han alcanzado la presidencia. Destaca el año 2006 con total ausencia de mujeres en todo el consejo de Gobierno.

*Tabla 6:* Evolución de la participación en altos cargos del Banco de España (2004-2018).

	Mujeres		Varones	
	Gobernadora	Subgobernadora	Gobernador	Subgobernador
2018	0	1	1	0
2017	0	0	1	1

2016	0	0	1	1
2015	0	0	1	1
2014	0	0	1	1
2013	0	0	1	1
2012	0	0	1	1
2011	0	0	1	1
2008	0	0	1	1
2007	0	0	1	1
2006	0	0	1	1
2004	0	0	1	1

---

Fuente: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y elaboración propia

Tal y como se desprende de las estadísticas estamos lejos de alcanzar el 30 % que recomienda la CNMV y Europa para 2020. Se prevé que en este año se aumente el número de consejeras para intentar que el IAGC, que se realiza en 2021, mejore las cifras. Los datos detallados de la evolución por tipología de consejeros se encuentran en las tablas A1- A3 y gráficos A1- A5.

## 2.5 Brecha salarial

Una de las principales diferencias entre hombres y mujeres lo configura la diferencia entre el salario medio masculino y femenino o brecha salarial.

La brecha narra las desigualdades de género en términos de salario por hora. Esta diferencia se puede explicar, entre otros factores, por sector y ocupación según sexo (presencia de más hombres en ocupaciones con mayores ganancias que otros) y por diferencias individuales (estudios y experiencia). Las mujeres poseen una educación superior media a la de los hombres, pero no logran alcanzar los puestos de alta responsabilidad y sus salarios son más bajos.

### *2.5.1 Oferta y demanda en la brecha salarial*

Elvira y Cohen (como se citó en Aparascaretei y Elvira, 2019) con un estudio empírico demostraron que cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres en todos los escalones jerárquicos mayores probabilidades tendrán de continuar en la empresa, y cimentarán firmes candidatas para puestos directivos. La brecha afecta tanto a la oferta como a la demanda laboral.

#### *- Oferta laboral*

Las mujeres prefieren un trabajo con flexibilidad, autoempleo, trabajos temporales, disminuyen sus horas laborales, y también ocupan los mayores puestos a tiempo parcial, sobre todo con la maternidad, para conciliar la vida laboral y la familiar. Están más dispuestas que los hombres a renunciar a parte de su salario por este tema, aunque desconocemos si estas preferencias vienen determinadas por el ambiente sociocultural o porque se desprende de su naturaleza, o ambas cosas.

#### *- Demanda laboral*

Está demostrado que en los procesos de selección los hombres y mujeres no son tratados de igual forma, aunque legalmente esté prohibido y nadie lo reconozca. Estas diferencias se explican por: la discriminación estadística, la teoría de la atracción de la similitud y la teoría de la identidad social.

- Discriminación estadística: sucede cuando se discrimina a todas las personas diferentes a quien se ha designado como el trabajador promedio de la productividad.
- La teoría de la atracción de la similitud: denominada “*Similarity-attraction paradigm*” (Byrne, 1997) consiste en la preferencia de las personas a elegir a aquellos que se asemejan a nosotros.
- La teoría de la identidad social: las personas que poseen características comunes se llevan bien, establecen relaciones positivas en el trabajo y

marcan diferencias entre su grupo y los demás. Una diferencia clave de estas preferencias son las redes de contacto, que cuentan con un prototipo de persona en los que predomina un determinado sexo, edad, raza, entre otros. El acceso al trabajo se produce por medio de estos contactos y recomendaciones que en muchas ocasiones está sesgada, por la información de la que parte, y da lugar a la segregación en el trabajo. Numerosos estudios destacan que la segregación ocupacional afecta de forma negativa el acceso de la mujer a puestos de toma de decisiones.

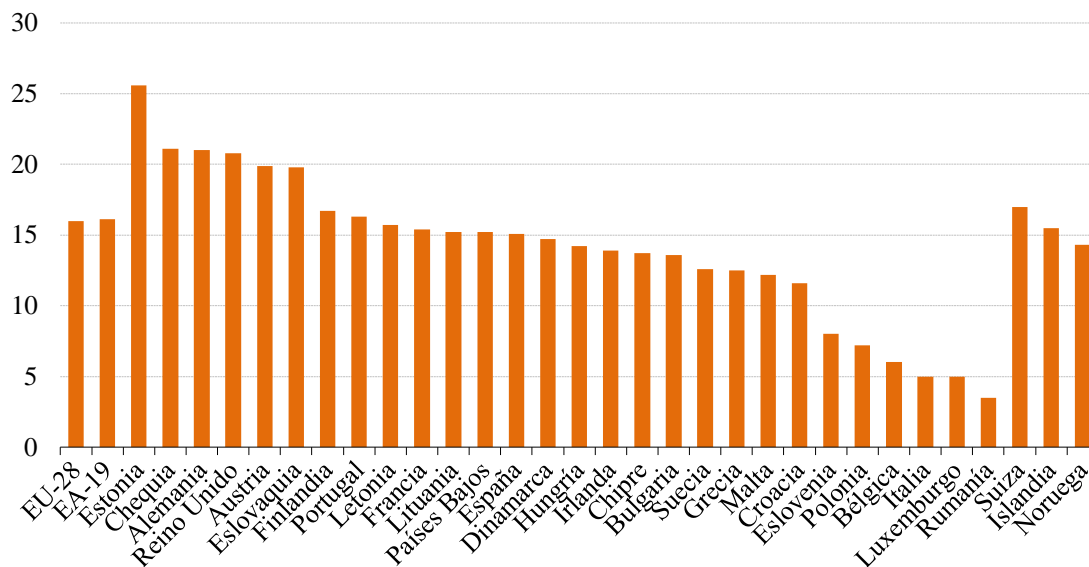
### ***2.5.2 Brecha salarial de género en Europa***

Según datos de Eurostat en la UE, el 44% de las mujeres frente al 34% de los hombres tienen estudios superiores, sin embargo, solo el 33% de puestos directivos están ocupados por mujeres.

Si comparamos, en ese mismo año, el salario medio bruto por hora, las mujeres ganaron un 16,0% menos que los hombres en todos los Estados miembros, sin embargo, esta brecha salarial varía por países. En España la brecha salarial se situaba en un 15,1% cerca de la media de la UE, las mayores diferencias se observaron en Estonia (26,9%), República Checa (22,5%), Alemania (22,0%), Austria (21,7%) y Reino Unido (20,8%). En el lado opuesto, las diferencias más pequeñas en cuanto a salarios entre hombres y mujeres se presentaron en Rumanía (3,5%), Italia y Luxemburgo (ambas 5,0%), Bélgica (6,0%) y Polonia (7,2%).



Gráfico 2: Brecha salarial, no ajustada en Europa (2017)



Sin ajustar por diferencias como nivel de educación, experiencia laboral u ocupación entre países.

Fuente: Eurostat y elaboración propia

## 2.6. Barreras en el desarrollo de la carrera profesional femenino

Últimamente se han desarrollado cantidad de estudios y publicaciones sobre las barreras que dificultan la carrera profesional de las mujeres. Swanson y Woitke (como se citó en González, Belda y Mosteiro, 2019) definen barreras como “eventos o condiciones, ya sean de la persona o de su ambiente, que dificultan el proceso de desarrollo profesional” (p.148).

Existen dos motivos muy importantes para estudiar estas barreras e intentar eliminarlas:

- Nivel económico: el gran peso que tiene en la economía la gestión de las mujeres como Recursos Humanos.
- Nivel social: el gran desgaste que supone la subordinación de un género sobre otro.

También se señalan distintas clasificaciones sobre ellas:

De esta forma, Suárez y Donoso *et al.* (como se citó en González *et al.*, 2019) diferencian entre barreras internas y externas, entre ellas existe una línea difícil de matizar. Padilla (2001) distingue entre “barreras antes” que afectarían a la elección de la profesión, ”barreras después” que influyen en el acceso y desempeño del empleo y “barreras más allá de después” cuando una mujer vuelve al trabajo o al estudio tras un periodo por cuidado de hijos o mayores.

González *et al.*, (2019) siguiendo a Suárez y Donoso, las agrupan en externas (propias del entorno) e internas (referidas a las propias potencialidades individuales). Las barreras no se dan aisladamente, están íntimamente relacionadas, se entrelazan perfilando una línea difuminada porque las externas incluyen aspectos sociales que tiene interiorizados la personalidad femenina. Las internas son mucho más complejas porque afectan a la identidad de la persona, fluyen de conflictos internos que les impiden desarrollar profesiones o promocionar a puestos tradicionalmente masculinos.

Entre las barreras externas destacan: la sobrecarga de roles, la socialización del rol de género, el techo de cristal, la carencia de modelos femeninos, los estereotipos de género, los problemas de conciliación familiar y laboral y el liderazgo.

Entre las internas: la baja autoestima, el miedo al éxito, las actitudes negativas hacia carreras STEM<sup>3</sup> y la aversión al riesgo.

## ***2.6.1 Principales barreras externas***

### ***2.6.1.1 Sobrecarga de rol. Conflicto de rol***

El aumento de tareas en la vida personal y laboral de una mujer puede llevarle a una sobrecarga de rol para compaginar los dos ámbitos y una sensación de una doble jornada laboral. En esta dirección se produce el conflicto del rol que experimenta

---

<sup>3</sup> Acrónimo utilizado par a las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en (Science, Technology, Engineering y Mathematics).

una mujer cuando duda si elegir entre el cuidado de la familia o su carrera profesional. Por el contrario, los hombres ni padecen esta disyuntiva ni nadie cree que deban elegir.

### ***2.6.1.2 Techo de cristal***

La palabra Techo de cristal se acuñó hace más de tres décadas para designar a la barrera invisible que discrimina el acceso de la mujer a los puestos directivos.

Tradicionalmente el panorama económico identifica dos tipos de discriminación: la discriminación por gusto o de Becker (como se citó en Cuadrado, Molina-López y Martínez, 2019) y la designada por Phelps (como se citó en Cuadrado *et al.*, 2019) estadística. Para la primera, a la hora de promocionar repercuten las preferencias de un género sobre otro, y la segunda expone que cuando falta información individual, las decisiones se basan en las características grupales en lugar de las individuales.

### ***2.6.1.3 Estereotipos de género***

Baron y Byrne; Diekmann y Eagly (como se citó en Agut y Martín, 2014) definen “los estereotipos de género-las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro- siguen estando vigentes” (p.203).

Bian *et al.* (como se citó en González *et al.*, 2019) detectan incluso la aparición de las primeras barreras y estereotipos de género en edades tan tempranas como los 6 o 7 años.

Los estereotipos construyen la personalidad y transmisión en los procesos educativos y sociales. En el proceso de aprendizaje de los estereotipos de género interviene la familia, la escuela y la sociedad. Uno de los estereotipos que se sustenta con más firmeza por su permanencia en el tiempo, generación tras generación, es el de género, por tanto, la exactitud con la que se transmite se refleja en que presenta características muy similares en amplios y distintos contextos sociales.

Williams y Best (como se citó en González *et al.*, 2019) retratan a las mujeres sensibles, cálidas, dependientes y orientadas a gente y a los hombres se les ve dominantes, independientes, orientados hacia el trabajo y agresivos. La mujer acarrea las consecuencias de esos negativos estereotipos, a pesar del creciente interés en que cambie el contenido de ellos, se mantiene con los rasgos de personalidad diferenciados entre hombres y mujeres. Estas expectativas conducen a la discriminación de un grupo sobre otro.

Como consecuencia de los estereotipos los trabajos se encuentran divididos en masculinos y femeninos, tanto en el ámbito laboral como personal. Numerosos estudios destacan que existen dos tipos de segregación: la segregación horizontal y la segregación vertical.

- La segregación horizontal crea profesiones y sectores de género a la que pertenecen más de la mitad de un sexo u otro. Unas serían profesiones femeninas, por ejemplo, enfermería, personal doméstico y de limpieza, vendedoras y otras se perciben como masculinas, por ejemplo, trabajadores cualificados, técnicos, carreras STEM.
- La segregación vertical define la dificultad de las mujeres para acceder a los puestos altos empresariales, por tanto, mejor remunerados que limita el acceso a puestos con toma de decisiones y poder en la empresa. El reparto de hombres y mujeres conforme se alcanza jerarquía en el empleo es muy desigual.

#### **2.6.1.4 Liderazgo**

Generalmente existe mutuo acuerdo en que la mujer debe enfrentarse a mayores barreras que el hombre para acceder a los puestos de responsabilidad y liderazgo; sin embargo, surge un amplio debate con diferentes voces en cómo ambos ejercen ese liderazgo.

Cuadrado, Navas y Molero (2006) no encontraron diferencias significativas en la manera de dirigir de mujeres y hombres. Así, descartaríamos uno de los principales argumentos a los que recurren quienes defienden que las mujeres no están tan capacitadas como los hombres para ocupar estos puestos.

Por tradición el liderazgo ha ido asociado a rasgos masculinos como agresividad, racionalidad. Actualmente, aunque la sociedad potencie el liderazgo femenino, a la hora de alcanzarlo las organizaciones se oponen por los cambios que supondría.

V. Schein (como se citó en Cuadrado *et al.*, 2019) fue la primera que investigó la relación entre los estereotipos de género y el triunfo como directivo. Acuña el término *Think manager-Think male* para referirse a sus resultados que otorgan características masculinas a estas personas. Además, su análisis arrojó los mismos resultados en distintas partes, diferentes contextos y con diversas muestras por lo que concluye que el *Think manager-Think male* configura un fenómeno global.

Así nos encontramos con la primera forma de discriminación femenina, por la cual las mujeres son menos apreciadas en liderazgo porque sus características no encajan con las del liderazgo deseado que son las masculinas. La segunda forma de discriminación se produce cuando las mujeres son rechazadas por masculinizar su comportamiento, para atestiguar el liderazgo deseado.

Según Cuadrado (2003) en los dos casos actúan las dimensiones de los estereotipos de género; mientras que en la primera actúa la descriptiva “creencias sobre cómo son hombres y mujeres”, en la segunda interviene la prescriptiva “creencias sobre como deberían ser hombres y mujeres”.

Eagly y Karau (como se citó en Cuadrado *et al.*, 2019) se apoyan en lo anterior para formular la Teoría de Congruencia de Rol de Género hacia las mujeres líderes, enmarcada en la perspectiva psicosocial. Según la misma, cuando las mujeres intentan

acceder a puestos de liderazgo se producen percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder.

Según esta teoría, esta es la causa de significativas dificultades para el acceso a puestos de liderazgo de las mujeres, de todas las barreras para alcanzarlos y de la preferencia para que los ocupen los hombres.

- *Estudios de estilos de liderazgo*

Cuadrado; Eagly y Johannesen-Schmidt; van Engen y Willemsen (como se citó en Cuadrado, Molina y Martínez) realizan numerosos estudios sobre el estilo de liderazgo, para comprobar si existe, una relación entre la escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad y su estilo de liderazgo diferente al de los hombres.

Para Cuadrado (2003) frente al tradicional estilo de liderazgo masculino caracterizado por la resolución analítica de problemas, alto control del líder, autoridad jerárquica se encuentra el femenino “caracterizado por la cooperación, bajo control del líder, colaboración entre líder y subordinados, compartir poder e información, resolución de problemas basada en la intuición y empatía, valorar el trabajo de los demás y enfatizar el componente emocional” (p.285).

(Eagly y Carli, 2003, 2002; Vechio, 2002, 2003) investigan si por el contrario los estilos de liderazgo femeninos configuran una fuente de ventaja para las mujeres.

Estas investigaciones desprenden los siguientes resultados sobre estilos de liderazgo:

- Autocrático-democrático y orientado a la tarea-orientado a las relaciones

Para Eagly y Johnson (como se citó en Cuadrado *et al.*, 2019) las investigaciones sobre estilos de liderazgo se han centrado tradicionalmente en el autocrático *vs.* democrático y el orientado a la tarea *vs.* orientado a las relaciones.

La diferencia radica en que el líder democrático permite la participación del resto y colaboran todos en las decisiones, mientras que el líder autocrático no cuenta con el grupo para tomarlas. Para el líder orientado a la tarea lo más importante constituye lograr los objetivos, y para el líder orientado a la relación su primordial interés consiste en las buenas relaciones de los participantes.

Eagly y Johson (1990) señalan: "La investigación sobre estos estilos aporta una excelente oportunidad para determinar si el estilo de hombres y mujeres líderes es o no es estereotípico de género" (p.83). Se estima que los varones lideran más autocráticamente y orientados a la tarea, y las mujeres más democráticas y orientadas a las relaciones por los estereotipos que se les supone: ellos más agresivos, competentes y autosuficientes y ellas más sensibles, amables y generosas.

- Transaccional y transformacional

Según Judge y Robbins (2013) "Los líderes transaccionales guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización" (p.418).

Aunque no están tan relacionados con los anteriores con el género, el liderazgo transformacional está más relacionado con las mujeres por consideración hacia sus subordinados.

En sus investigaciones Engen y Willemsem (citado en Cuadrado *et al.*, 2019) concluyen con la existencia de similitud en todos los liderazgos, excepto el democrático y transformacional que lo emplean más las mujeres.

También afirman que, si la mujer adopta un estilo de liderazgo estereotípicamente masculino consigue peores resultados. Por contra la mujer no favorece a su sexo respecto al contrario y tampoco evalúa peor a los hombres cuando practican liderazgo estereotípicamente femenino. Podemos concluir, que las mujeres son tan eficaces como

los hombres o más en sus estilos de liderazgo, pero están en desventaja si eligen estilos de dirección masculinos.

#### ***2.6.1.5 Carencia de modelos femeninos***

Las personas adquirimos nuestros valores, actitudes y normas en la cultura y sociedad en la que vivimos. En este proceso de socialización uno de los procedimientos de aprendizaje más importante es la observación de modelos y referentes.

Las personas perciben los modelos en su alrededor: familia, escuela, medios de comunicación, sociedad en general. Las niñas aprenden lo que se espera de ellas, sus expectativas, y en este proceso de aprendizaje necesitan referentes de mujeres, que conformen un modelo positivo en el que fijarse e imitar, para desarrollar su personalidad.

Modelos con verdadero liderazgo femenino tienen un gran poder para transformar a generaciones venideras. Las experiencias personales de liderazgo de otras mujeres son necesarias porque amplía la mirada de todos, hombres y mujeres, para lograr una igualdad total.

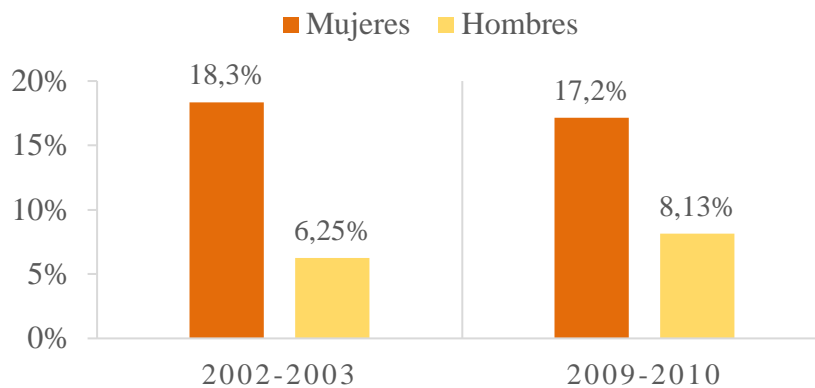
#### ***2.6.1.6 Problemas conciliación laboral y personal***

Según Felstead (como se citó en Universidad Complutense, 2017), conciliar es la “habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones”.

Aunque en los últimos años han crecido las medidas de conciliación laboral y familiar, sigue siendo una realidad que la mayor parte del cuidado del hogar y familiar (tanto de cuidado de niños como de personas dependientes) recae sobre las mujeres. En 2002, el tiempo de las mujeres dedicado a ello era casi el triple que el de ellos, y en 2010 seguía siendo más del doble.



Gráfico 3: Comparativa tiempo dedicado al hogar y familia al día (2002-2003 y 2009-2010)



Fuente: INE y elaboración propia

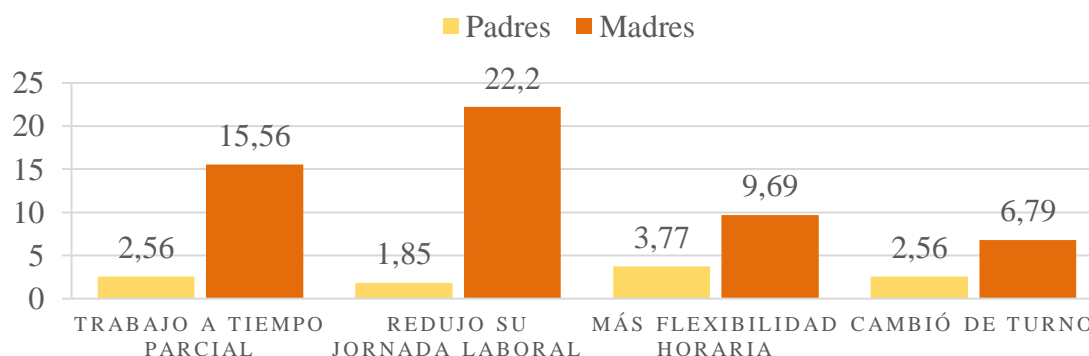
Una encuesta sobre la conciliación de la vida familiar y laboral entre las parejas con hijos de la Comunidad de Madrid de 2017 refleja las diferencias del uso de las medias de conciliación entre ambos sexos, y la sensibilidad y cultura de las empresas en esta materia.

En la encuesta participaron padres y madres de 51 colegios de 10 zonas geográficas distintas de Madrid, en total 1875 hogares de esos colegios. La muestra que tenemos es: 1670 hombres y 1781 mujeres.

La encuesta refleja una notable diferencia entre el número de días de baja tras el nacimiento del bebé entre ambos sexos. Las madres causaron baja un promedio de 159,08 días, mientras que los padres utilizaron 14,48 días (una diferencia de aproximadamente 4 meses y medio).

El 2,56% de los hombres pasaron a trabajar a tiempo parcial tras el período de baja, mientras que en mujeres fue del 15,56%. De la misma manera, el 22,2% de madres redujeron su jornada laboral en horas, y tan solo un 1,85% de padres.

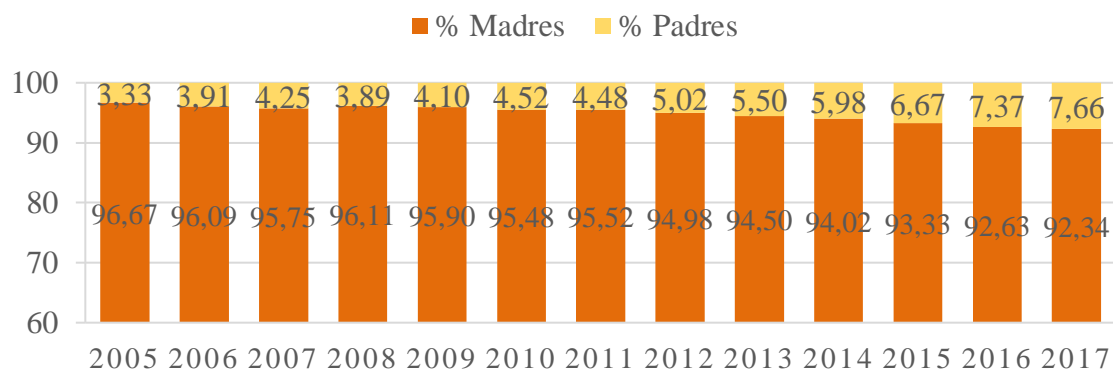
Gráfico 4: Medidas adoptadas por los padres en su incorporación tras la baja



Fuente: Encuesta sobre la conciliación de la vida familiar y laboral en la C.A. de Madrid 2017 y elaboración propia

Igualmente, según datos del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, las excedencias por cuidado de hijos, aunque están creciendo poco a poco se encuentran muy lejos de una igualdad real.

Gráfico 5: Evolución en % de excedencias por cuidado de hijos (2005-2017)



Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social y elaboración propia

Es un hecho que el nacimiento o adopción de un hijo afecta más a la situación laboral de las mujeres que a la de los hombres y, por tanto, son ellas quienes tienen que renunciar a más oportunidades en el ámbito profesional y también más dificultades en su crecimiento laboral. Esto explica, en parte la escasez de mujeres en puestos de toma de decisiones.

Las empresas ofrecen medidas de conciliación a ambos sexos, pero los hombres las adoptan en menor medida. Esto se debe a varios factores que se clasifican en cuatro tipos:

#### 1. Factores individuales:

- *Factores económicos*

Se podría justificar por las diferencias salariales. Estas medidas las usa quien tiene un coste de oportunidad más bajo, es decir quien tiene un menor salario.

- *Actitudes tradicionales de género*

Otro de los motivos, íntimamente relacionado con los estereotipos de género es la creencia de que las madres, por su naturaleza, están más preparadas para cuidar a los niños que los padres. Sin embargo, en la misma encuesta a la pregunta “ ¿Un hombre puede estar tan capacitado como una mujer para cuidar de su bebé y conectar emocionalmente con él?” La media de hombres fue 4,16, siendo “1=nada de acuerdo” y “5=muy de acuerdo”.

La “Teoría del Rol Social” sostiene que la división del trabajo por género es la causa de que mujeres y hombres tengan habilidades distintas. Además, los estereotipos de género clasifican a hombres y mujeres, es decir, la mujer ocupando roles vinculados al cuidado de los niños y el hogar mientras que el hombre ocupa el rol de estatus más alto y de suministrador.

- *Control de algunas mujeres*

Otra de las barreras para acoger estas medidas es la conducta “territorial” que tienen algunas mujeres, por los prejuicios aprendidos de género, que conlleva una menor implicación por parte del padre. Sin embargo, cuando les preguntaron a las madres si

creen que un hombre está tan capacitado como ellas para cuidar y conectar con su hijo el número de respuestas de acuerdo fue aún mayor 4, 32%.

- *Masculinidad hegemónica (o tradicional)*

Connell (1995) denominó ‘masculinidad hegemónica’ cuando un hombre tiene que mostrarse fuerte y no puede revelar señales de debilidad ni comportamientos del género femenino y, en consecuencia, afectará de forma negativa al uso de las medidas.

- *Estatus profesional*

Según esta misma encuesta los padres que menos días están de baja por paternidad son:

- Trabajadores cualificados en el sector agrícola, forestal y pesquero – 8,5 días
- Trabajadores de los servicios de restauración y comercio – 11,55 días
- Directores y gerentes – 12,05 días
- Trabajadores cualificados de la construcción – 12,17 días
- Trabajadores no cualificados en servicios – 13,46 días

En este aspecto están perjudicados ambos extremos, tanto los perfiles de dirección en los que se espera una buena organización de su vida familiar para su total disponibilidad en la empresa, como los trabajos de baja cualificación y, por tanto, salarios bajos. Estos tienen la presión de aumentar su número de horas para poder alcanzar ingresos suficientes para vivir. Para ambos casos tomar estas medidas tienen un alto coste, los primeros que ven el crecimiento de su carrera profesional ralentizado y los segundos que no consiguen suficientes ingresos para vivir.

## 2. Factores sociales y políticos:

### - *Insuficientes modelos sociales*

Otro de los elementos que componen esta barrera es el hecho de que aún no estamos del todo acostumbrados a que los hombres adopten estas medidas. En este aspecto estamos avanzando, pero todavía está bastante lejos su completa normalización.

En la encuesta se les pregunta a ambos sexos si consideran que en su empresa es más “natural” que tome las medidas la mujer que el hombre y ambos sexos respondieron de forma similar. Siguiendo la misma escala, la media de las respuestas de los hombres fue de 3,449 y de las mujeres 3,541. Vemos, por tanto, que ambos sexos consideran más “normal” que ellas sean las que decidan tomar estas medidas.

### - *Apoyo social y mediático de perfil bajo*

Hoy en día, el discurso sobre igualdad de género de España tiene un peso importante y por ello en este aspecto también estamos avanzando. Cada vez se habla más de este tema en los medios de comunicación y hay una mayor concienciación, pero sigue siendo insuficiente.

### - *Políticas públicas insuficientes*

Hay que tener en cuenta el factor político, en España el permiso de paternidad desde el 1 de enero de 2020 es de 12 semanas y el de maternidad de 16 semanas, aunque los padres quisieran dedicarle el mismo tiempo al cuidado no podrían. A partir del 1 de enero de 2021, serán iguales los permisos de ambos sexos.

### 3. Cultura de las organizaciones:

- *Sensibilidad de las empresas*

La sensibilidad y la cultura empresarial que exista sobre cómo los varones deben conciliar su vida familiar es un factor que puede influir en que ellos sean los que menos acogen estas medidas. De esta forma Aguilar (como se citó en Cáceres, Escot y Fernández, 2019) se refiere a la “norma del trabajador ideal” cuando la empresa persigue que este tipo de trabajador tendría un compromiso muy significativo con su trabajo y estaría liberado de sus responsabilidades familiares.

### 4. Otros factores:

- *Actitudes auto indulgentes de algunos padres*

Aunque algunos padres les gustaría poder involucrarse más en su vida familiar, al toparse con las barreras nombradas acaban tomando una actitud auto indulgente. Les gustaría implicarse más, pero se acaban justificando con un ‘es así, qué remedio’, se conforman con estar menos presentes en el cuidado de sus hijos y, por consiguiente, se acogen menos a medidas de conciliación.

## **2.6.2 Barreras internas**

### **2.6.2.1 Baja autoestima**

La percepción de la valía de las niñas y de los niños es diferente e influye en su desarrollo personal y profesional. Las niñas confían menos en sus capacidades, lo que supone una gran barrera interna a la hora de elegir profesión, empleo y promoción. Con la edad, cada vez antes, tienden a juzgarse más críticamente que ellos en el desarrollo de actividades consideradas masculinas, tienden a infravalorarse y culpar de sus triunfos al azar o factores externos.

### 2.6.2.2 Actitudes negativas a la formación en STEM

En 2016 tiene lugar en Davos (Suiza) la 46ª edición del Foro Económico Mundial con el tema principal "La Cuarta Revolución Industrial" y sus desafíos. Entre sus principales conclusiones se encuentran que muchas ocupaciones, como las conocemos actualmente, desaparecerán para transformarse en otras que requieran formación en carreras STEM.

El cambio tecnológico y la conectividad exigen la digitalización de las organizaciones, uno de los grandes retos que deben enfrentar, e implican el crecimiento de la brecha digital que afectará a su plantilla. Este nuevo modelo de empresa perjudica a la diversidad de género por la insignificante presencia de la mujer en estas áreas.

El escaso número de niñas en carreras STEM respalda consecuencias notorias en todas las categorías de las empresas y, sobre todo, una barrera para su acceso a los puestos de alta dirección. El reparto de hombres y mujeres conforme se alcanza jerarquía en el empleo es muy desigual.

Según datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD) en 2018 casi el 60% de los nuevos universitarios eran mujeres, pero solo accedieron a carreras STEM el 29% frente al 51% de los varones.

*Tabla 7:* Áreas de conocimiento con más personal docente e investigador en centros propios de universidades públicas. Curso 2018-19.

<b>Áreas de conocimiento</b>	<b>% mujeres</b>
Enfermería	69,00%
Medicina	36,50%
Organización de Empresas	38,20%
Economía Financiera y Contabilidad	44,60%
Economía Aplicada	40,20%
Matemática Aplicada	35,60%
Filología Inglesa	69,00%
Lenguajes y Sistemas Informáticos	23,90%
Física Aplicada	27,10%
Didáctica y Organización Escolar	60,00%

Cirugía	23,40%
Fisioterapia	64,50%
Ingeniería Química	41,40%
Psicología Evolutiva y de la Educación	67,70%
Sociología	45,20%
Bioquímica y Biología Molecular	48,60%
Tecnología Electrónica	14,20%
Comunicación Audiovisual y Publicidad	44,50%
Ciencia de la Computación e Inteligencia Artificial	20,90%
Estadística e Investigación Operativa	42,20%
Fundamentos del Análisis Económico	37,90%
Arquitectura y Tecnología de Computadores	16,30%
Estomatología	50,00%
Comercialización e Investigación de Mercados	48,40%
Teoría de la Señal y Comunicaciones	15,80%

Fuente: MECD y elaboración propia

Como se desprende de la estadística realizada por el Ministerio de Universidades durante el curso 2018-2019 el 46,9% del personal empleado investigador por programa son mujeres, pero si observamos los datos de las 25 áreas de conocimiento, con más personal docente e investigador en centros propios de universidades públicas, las cifras que arrojan son diferentes. Nos encontramos con una presencia superior de mujeres al 60% en áreas como enfermería (69,0%), filología inglesa (69,0%), fisioterapia (69,0%) o psicología evolutiva y de la educación (67,7%). Por el contrario, no alcanzan la cifra del 20% del total las áreas como tecnología electrónica (14,2%), teoría de la señal y comunicaciones (15,8%) y arquitectura y tecnología de computadores (16,3%).

Factores que causan esta diferencia:

- *Factores académicos*

Numerosas investigaciones de Ceci *et al.*; Guido *et al.*; Harworth *et al.*; Hyde *et al.*, (como se citó en Belda, García y Mosteiro, 2019) concluyen que las estudiantes están tan capacitadas como los estudiantes para carreras STEM, porque no es congénito sino adquirido con el tiempo.



Williams y Jacobsen (como se citó en Belda *et al.*, 2019) describen la pauta que se continúa en el tiempo, así mientras en los primeros cursos las calificaciones en estas áreas apenas se diferencian, ya en la educación secundaria los varones puntúan más alto en la evaluación.

Las chicas cuando las notas bajan en estas áreas se infravaloran y pierden la confianza. También se juzgan más críticamente que ellos y atribuyen los éxitos al contrario que los chicos a factores externos.

- *Actitud hacia la ciencia*

La actitud hacia las carreras científicas es similar en los dos sexos, pero las niñas no se perciben como científicas excepto en las áreas relacionadas con la salud (cuidado de personas y animales) que ellas llaman “ciencias, ciencias”.

- *Falta de modelos femeninos*

Los modelos masculinos científicos y matemáticos promueven, por su mayor presencia que la femenina, la elección de estas carreras en los chicos. Además de la visibilidad urge crear un tipo de referente femenino que no haya renunciado a su vida personal ni seguido el modelo masculino para alcanzar el éxito.

- *Diseño de las disciplinas científicas*

Las mujeres logran mejores resultados cuando comprenden los porqués y profundizan en una materia. Muy diferentes a los chicos, en la forma de asimilar las matemáticas, chocan con un sistema educativo que no tiene en cuenta su patrón de aprendizaje.

- *Entorno Hostil*

Zukerman y Cole (como se citó en Belda *et al.*,2019) definen como “desventajas acumulativas” las barreras que encuentran las mujeres después de seleccionar carreras STEM porque choca el entorno personal con el éxito laboral.

- *Estereotipos de género*

M.<sup>a</sup> José Rodrigo (2018) analizó la igualdad de género en la Educación Superior. Su argumento, fruto de investigaciones sobre la influencia de los estereotipos de género en la elección de estudios universitarios, revela que figuradamente, en este ámbito, se ha logrado la igualdad de género, pero si profundizamos en las cifras “se descubre que aún persiste un sesgo importante de matriculación entre carreras típicamente masculinas y femeninas” (p.11).

La causa de la segregación horizontal en la elección de carreras se relaciona con los estereotipos de género que socializan a hombres y mujeres para seguir distintos itinerarios profesionales.

### ***2.6.2.3 Aversión al riesgo***

Existen numerosos estudios sobre la diferencia de género y la aversión al riesgo. Está demostrado que las mujeres invierten menos en activos con riesgos y son más reacias a competir por su aversión al riesgo.

En el análisis de la conducta de hombres y mujeres en los puestos directivos empresariales también es evidente la actuación más conservadora de la mujer. Los estudios de Khan y Vieito (como se citó en González *et al.*, 2019) reflejan que una empresa se liga a bajos niveles de riesgo si ocupa el puesto de CEO una mujer.

Mateo de Cabo, Gimeno & Escot (2011) evidencian en un estudio con una amplia muestra de empresas que cuando hay pocas mujeres en los puestos de dirección, también es escasa su presencia en los consejos de administración.

Para terminar, como conclusión se puede extraer que la mayor aversión al riesgo, vinculado a la discriminación del mercado, y el deseo de las mujeres de eludir puestos de dirección con una alta competitividad componen una barrera que obstaculizan el desarrollo de la carrera profesional, y el camino a puestos de alta dirección empresarial.

## **2.7. Marco legislativo de igualdad**

### ***2.7.1 Nivel nacional***

(La Constitución Española,1978) en su artículo 14 declara: “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza”, desde entonces hasta la actualidad se han legislado varias leyes para avanzar en esa igualdad.

En 1999, la ley 30 promueve la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras motivada por los cambios producidos por la incorporación de la mujer al trabajo, sin olvidar que la protección social, económica y jurídica de la familia recae sobre los poderes públicos según el artículo 39.1 de nuestra Constitución.

La Ley 30/2003 modifica varios artículos, para que los proyectos de ley y los reglamentos incorporen un informe sobre el impacto de género entre sus medidas.

Es la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo la que se erige como la Ley de igualdad efectiva entre hombres y mujeres, y establece un antes y un después en materia de igualdad. Para lograrla incorpora medidas en los siguientes ámbitos: marco laboral, trato entre hombres y mujeres, acceso a bienes y servicios y suministro. Reconoce como tarea pendiente una normativa que cese los obstáculos y estereotipos que impiden la igualdad. También crea un distintivo para reconocer a las empresas que destaquen por

sus políticas de igualdad de trato, e incluye entre los criterios a tener en cuenta la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección. Ha suscitado un gran debate su artículo 75, relativo a la necesidad de la presencia equilibrada de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, para no superar en el plazo de ocho años el 60%, ni menos del 40% de cada sexo.

El Real Decreto 1615/2009 desarrolla la concesión para tres años del distintivo “Igualdad de empresa” creado en la ley 3/2007. Entre los criterios para asignarlo cuenta facilitar el acceso a puestos de responsabilidad, por tanto, más remunerados, donde están subrepresentadas las mujeres.

Los artículos 22 y 28.1 del R.D. 2/2015 persiguen la obligación de un empresario de pagar a los dos sexos la misma retribución por un trabajo de igual valor.

La Ley 6/2019 legisla medidas urgentes en igualdad de oportunidades entre sexos como consecuencia de los escasos resultados alcanzados por la Ley Orgánica 3/2007. Las principales modificaciones, entre otras, consisten en la obligación de planes de empresa con cincuenta trabajadores o más, equiparar la duración del permiso de paternidad a los dos progenitores y la conciliación de los trabajadores de la vida laboral, personal y familiar.

#### - *Principales iniciativas para alcanzar la Igualdad en la empresa*

El Distintivo Igualdad en la Empresa (DIE) reconoce a las entidades y empresas que llevan a cabo políticas de igualdad entre sexos, en el ámbito laboral. Las empresas financieras que lo poseen son el BBVA, CaixaBank y el Grupo Santander.

Los protocolos de colaboración se firman entre las empresas y la secretaria de Estado de Igualdad, para tratar de aumentar durante cuatro años la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones. Los talleres para detectar y eliminar los sesgos inconscientes están dirigidos a personal directivo y de Recursos Humanos.

El objetivo principal del “Proyecto Promociona” es reconocer y visualizar el talento femenino para facilitar su acceso a puestos de toma de dirección de empresas. “Talentia 360. Mujeres directivas” quiere lograr la participación equilibrada de sexos en los puestos de alta dirección, una meta similar a la anterior.

Desde 2008 se convocan ayudas a las empresas para elaborar un Plan de igualdad que introduzcan políticas de equidad de trato entre hombres y mujeres. También surgen iniciativas como crear recursos para dar respuesta a las necesidades específicas de empresas del medio rural, convenios de colaboración para sensibilizar en materia de género e impulsar la integración laboral y social de las mujeres víctimas, y la implantación del currículum anónimo.

### ***2.7.2 Legislación europea***

El compromiso estratégico de la Comisión Europea 2016-19 fomenta la igualdad entre hombres y mujeres en todas sus actividades. También prioriza la igualdad en la toma de decisiones y la equidad de salario para los mismos trabajos.

La estrategia de igualdad de género del consejo de Europa 2018-2023 relaciona su normativa y logros con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, aplicables a sus cuarenta y siete miembros en el actual contexto económico.

### ***2.7.3 Legislación internacional***

En 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se aprueba en la Asamblea General de Naciones por 193 países, entre ellos España. Contempla la igualdad real de hombres y mujeres, como reconocido principio jurídico universal de textos internacionales sobre derechos humanos. Su marco consta de 17 objetivos y 169 metas, entre las que lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres permea cada uno de ellos, aunque dedique específicamente el número cinco a la igualdad de género.

- En el ODS 4 sobre la educación de calidad se observa que el sistema universitario español mantiene la brecha de género en las carreras técnicas o científicas.
- El ODS 5 profundiza en la igualdad de género para alcanzar el empoderamiento de las mujeres. Las principales metas que persigue son promover la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, asegurar la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo femenino en todos los niveles de decisión política, económica y pública, impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles, y emprender reformas para la igualdad en el acceso a los recursos económicos y servicios financieros.
- El ODS 8 expone trabajo decente y productivo para todos los hombres y mujeres, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- El ODS 10 quiere reducir las desigualdades y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas sin diferencias, aunque pasarán varias décadas para alcanzarlo. Según ONU mujeres con las tasas actuales de cambio, la brecha salarial de género, que se sitúa en el 23% a nivel mundial, no se subsanará hasta 2086, o incluso más tarde.

## **TERCERA PARTE. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO, MUESTRA Y DISEÑO**

### **3.1 Metodología de la entrevista**

Se recoge información con una entrevista cualitativa para después de su análisis alcanzar unas conclusiones. Se trata de una recogida de información transversal porque solo se realizará una entrevista a cada persona.

Se ha elegido la entrevista cualitativa por los siguientes motivos: aportar la perspectiva de informantes profesionales y no solo de sus empresas, contrastar la gestión empresarial en un determinado momento, e interpretar correctamente la información sobre este tema con dificultad para compararlo entre empresas por carecer de pautas homogéneas.

La entrevista como método de investigación adquiere una gran difusión en revistas especializadas de administración y dirección de empresas, por su valor en la toma de decisiones de organización empresarial a pesar de no incluir la estadística y la cuantificación. Esta metodología es muy rápida para proporcionar resultados, fácil y económica de realizar. Por otro lado, en el marco teórico la bibliografía consultada se apoya en metodologías deductivas y cuantitativas.

### **3.2 Descripción de la muestra**

La muestra elegida la constituyen cuatro mujeres que ocupan puestos de dirección en tres empresas del IBEX 35 del sector financiero: Bankia, CaixaBank y Grupo Santander. La elección no ha sido aleatoria por tratarse de profesionales en activo, cuyo punto de vista aporta elementos muy importantes para el estudio de la realidad social en este momento. El universo de estudio es homogéneo y conocedor del campo de estudio por tanto se ha seleccionado solo a cuatro personas. Según Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006) “más número producirían cambios insignificantes a la información obtenida “(p.60).

### 3.3 Diseño de la entrevista

Después de la presentación inicial se les comunica el propósito y finalidad de la investigación. Se solicita su aceptación para participar en la investigación matizando, su anonimato y la seguridad de que en ningún caso trascenderán datos que puedan identificarlas. Se diseña una entrevista semiestructurada para dirigir la entrevista a buen fin.

### 3.4 Recogida y análisis de datos

Una de las entrevistas ha sido presencial y el resto a través de grabación telefónica por la dificultad de acceder a los lugares donde se encontraban las encuestadas. Previamente se les da una copia de las preguntas a las entrevistadas para lograr su reflexión y un aumento de información.

Se recopilan datos, sin mediciones a través de la evaluación de experiencias personales. El conocimiento centrado en las experiencias subjetivas en un proceso que va de lo particular a lo general porque analiza situaciones muy representativas con gran validez de los datos. Profundiza en la situación para aclarar y comprender mejor la realidad.

Figura 1: Metodología cualitativa de investigación

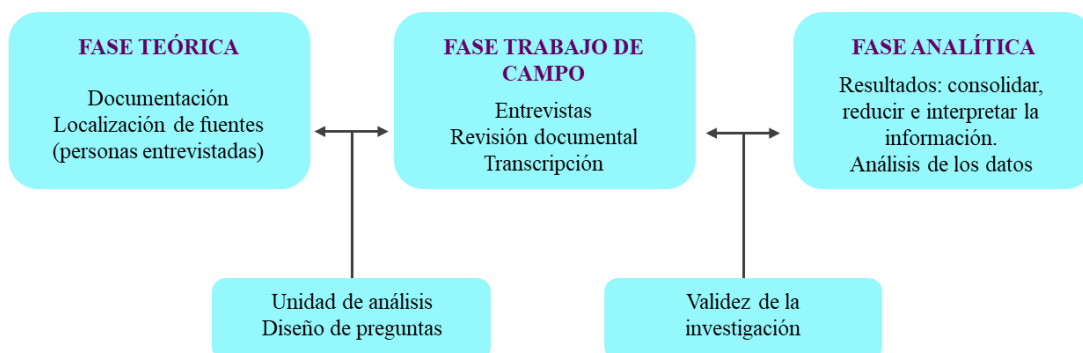


Figura 1. Elaboración propia basada en Castro Monge, E.



## CUARTA PARTE. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Análisis de la gestión de género de las tres empresas

En los últimos años las tres empresas elegidas han avanzado mucho, aunque con diferencias, en diversidad. Las tres cuentan con planes para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Todas contemplan actuaciones dirigidas a distintas esferas de la vida laboral como selección, promoción, retribución, conciliación e incluyen medidas para aumentar la participación de la mujer en puestos de dirección. Asimismo, están incluidas en el Índice de Igualdad de Género Bloomberg<sup>4</sup> aunque en diferentes años. También desarrollan varias iniciativas, programas y proyectos como se desprende de su análisis.

El análisis de las empresas se divide en la gestión que realizan en tres áreas principales: el compromiso con la dirección, el desarrollo de la carrera profesional y los principales incentivos y aceleradores que implementan.

*Tabla 8:* Análisis de diversidad de género en Bankia

<b>Compromiso de la dirección</b>	<b>Cultura alineada con la diversidad</b>	Promueve e impulsa internamente una cultura empresarial que fomenta la igualdad y la integración de la mujer en puestos de responsabilidad
	<b>Adhesiones y firmas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adhesión a: Charter de Diversidad y Código EJE&amp;CON</li><li>- Plataforma ClosinGap (analiza el impacto económico de la desigualdad de género)</li><li>- Firma la Alianza #CEOPorLaDiversidad</li></ul>

---

<sup>4</sup> Desde 2016 Bloomberg analiza un total de 75 parámetros que reflejan la situación de las empresas en igualdad, englobados en cinco grandes áreas: liderazgo femenino y promoción del talento; igualdad y paridad salarial; cultura inclusiva; política contra el acoso laboral y campañas de apoyo a las mujeres. Este índice es un referente mundial para evaluar el compromiso de las compañías con la igualdad de género.

<b>Compromiso de la dirección</b>	<b>Futura presencia de mujeres en dirección</b>	Al menos el 40% de los nuevos nombramientos en funciones directivas sea cubierto por personas del género menos representado.
	<b>Logros y reconocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluida por vez primera en 2020 en el Índice de Igualdad de Género Bloomberg</li> <li>- Reconocida como ‘Empresa Socialmente Responsable con su Plantilla’ por la Fundación Diversidad y la Fundación Alares.</li> </ul>
<b>Desarrollo de la carrera profesional</b>	<b>Plan igualdad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de igualdad desde 2016</li> <li>- Plan de diversidad 2018-2020</li> </ul>
	<b>Programas y proyectos</b>	- Programas: ‘Acelera’ identificar y potenciar a las mujeres con capacidades, ‘Toma la iniciativa’ de mentoring, ‘Equivalentes’ para sensibilizar y generar debate sobre la diversidad.
<b>Incentivos aceleradores</b>	<b>Métricas e indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo de Administración: 10 hombres y 2 mujeres</li> <li>- 43,8% hombres y 56,2% mujeres</li> <li>- Posiciones directivas: 57,3% hombres y 42,7% mujeres.</li> </ul>
	<b>Políticas y procesos de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de selección: carácter objetivo que valore competencias, capacidades y adecuación persona puesto.</li> <li>- Participación en formación de las personas con excedencia por motivos familiares.</li> <li>- Promoción: asegurar que no favorezca a ningún colectivo por razón de género.</li> <li>- Conciliación: reforzar el conocimiento organizativo para que hagan uso independientemente de su género.</li> <li>- Uso de los canales virtuales para facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.</li> </ul>

Fuente: informe anual 2019 y plan de igualdad, elaboración propia.

*Tabla 9:* Análisis de diversidad de género en CaixaBank

<b>Compromiso de la dirección</b>	<b>Cultura alineada con la diversidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioridad estratégica: fomentar la igualdad de género.</li> <li>- Comprometida en fomentar en todas sus dimensiones como parte de su cultura corporativa.</li> </ul>
	<b>Adhesiones y firmas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma de ‘Principios para el Empoderamiento de las Mujeres’ de Naciones Unidas.</li> <li>- Firma un protocolo de colaboración con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad.</li> </ul>

<b>Compromiso de la dirección</b>	<b>Futura presencia de mujeres en dirección</b>	Compromiso de alcanzar un 43% de mujeres en posiciones directivas en 2021 a partir de subdirección de oficinas.
	<b>Logros y reconocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distintivo Igualdad en Empresa</li> <li>- Premio 25 aniversario de FEDEPE</li> <li>- Premio Intrama TOP Diversity Company</li> <li>- Incluida en el Índice de Igualdad de Género Bloomberg (2º año consecutivo)</li> </ul>
<b>Desarrollo de la carrera profesional</b>	<b>Plan igualdad</b>	Su primer plan de Igualdad lo firma en 2011
	<b>Programas y proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas: ‘Mujer y Liderazgo’, ‘Promociona’, ‘Desayunos con Talento’, ‘Think Tank’, de mentoring femenino.</li> <li>- Módulos de diversidad en todos los programas de desarrollo, talleres sobre carreras STEM.</li> </ul>
	<b>Premios y Eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concesión y organización del premio ‘Mujer Empresaria’.</li> <li>- Premios WONNOW junto a Microsoft de carreras STEM.</li> <li>- Colaboración con el premio IWEC de apoyo a emprendedoras.</li> <li>- Patrocinio de evento: Global Mentoring Walk.</li> <li>- CaixaBank Talks, espacios de debate sobre igualdad.</li> </ul>
<b>Incentivos aceleradores</b>	<b>Métricas e indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo de Administración: 10 hombres y 6 mujeres</li> <li>- 45,6% hombres y 54,4% mujeres.</li> <li>- 41,3% de mujeres en posiciones directivas.</li> <li>- Brecha Salarial: 1,69%.</li> <li>- Contrato a tiempo parcial: 30 hombres y 233 mujeres</li> <li>- Más métricas desarrolladas en tablas B1- B5.</li> </ul>
	<b>Políticas y procesos de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar diversidad en programas directivos.</li> <li>- Derecho a la desconexión digital y reforzar las medidas de conciliación de la vida personal y profesional.</li> <li>- Uso de herramientas colaborativas para evitar desplazarse.</li> <li>- Ampliación del permiso de paternidad en 10 días.</li> <li>- El 39,6% de empleados tienen medidas de flexibilidad.</li> </ul>

Fuente: informe anual 2019 y plan de igualdad, elaboración propia.

*Tabla 10:* Análisis de diversidad de género en Grupo Santander

<b>Cultura alineada con la diversidad</b>	Su cultura se enfoca en ser abiertos, promover la diversidad y equidad salarial como parte de su estrategia.
-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Compromiso de la dirección</b>	<b>Adhesiones y firmas</b>	- Firma de ‘Principios para el Empoderamiento de las Mujeres’ de Naciones Unidas y un protocolo colaborativo con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad.
	<b>Futura presencia de mujeres en dirección</b>	- Alcanzar un 40-60% de mujeres en el Consejo en 2021 - Al menos un 30% en cargos directivos y equidad salarial en 2025
<b>Desarrollo de la carrera profesional</b>	<b>Logros y reconocimientos</b>	Distintivo Igualdad en Empresa, líder en diversidad 2020 por Financial Times, incluida en el Índice de Igualdad de Género Bloomberg, Great Place to Work, Certificación internacional EFR promovida por la Fundación MasFamilia.
	<b>Plan igualdad</b>	Primera empresa en firmarlo (2008)
	<b>Programas y proyectos</b>	- Programas: ‘Talentia 360’, ‘Promociona’, ‘Santander Career Forward’, ‘Mujeres con S’, ‘De Mujer a Mujer’, ‘Generación 81’, ‘Inspira futuro’, ‘eWorkouts’, ‘Santander Woman Network’, ‘Talent by Santander’, de mentoring y desarrollo. - Red internacional de expertos en diversidad e inclusión.
	<b>Premios y Eventos</b>	Ana Botín se reunió con empleados el Día Internacional de la Mujer para debatir los retos a los que se enfrentan las mujeres del Grupo en su trabajo.
<b>Incentivos aceleradores</b>	<b>Métricas e indicadores</b>	- Consejo de Administración: 10 hombres y 6 mujeres - 55% hombres y 45% mujeres. - Contrato a tiempo parcial: 1506 hombres y 10836 mujeres - Más métricas desarrolladas en tablas C1- C3.
	<b>Políticas y procesos de Recursos Humanos</b>	- Selección: listas equilibradas por sexos para garantizar que las mujeres están representadas. - Política de retribución justa. - Formación para ambos sexos y en habilidades directivas - Conciliación: iniciativas para ambos sexos - Flexiworking: para que puedan beneficiarse según sus necesidades personales. - Comisión de evaluación y seguimiento de las acciones.
	<b>Infraestructuras</b>	- En la Ciudad Financiera en Boadilla del Monte (Madrid) hay guardería, tintorería, supermercado, peluquería, gimnasio.

Fuente: informe anual 2019 y plan de igualdad, elaboración propia.

## 4.2 Análisis de las entrevistas

Después de recoger la información se analiza los datos proporcionados con la información que aportan las entrevistas. También complementa en su interpretación el análisis actualizado de la gestión de género que desarrollan las tres empresas recogido a través de su página web, informe anual 2019 y planes de igualdad.

### *4.2.1 Análisis de la necesidad de cuotas en puestos de dirección*

Las cuotas de género constituyen un tema muy debatido en todos ámbitos empresariales y así lo han reflejado nuestras entrevistadas. Todas, excepto C.G. directora de RRHH han estado de acuerdo en la necesidad de cuotas en puestos de alta dirección. Ella también ha expresado el efecto negativo que conllevaría la discriminación positiva precisamente porque no pertenecen al grupo mayoritario. Afirma que:

*“No, porque tenemos que asumir dichos puestos por nuestras propias capacidades y experiencia. Dicho lo anterior, las cuotas pueden ayudar a acelerar el proceso de cambio, pero siempre sin utilizarlas como un “calzador” porque eso nos perjudica y mucho”.*

M.B. de Bankia lo considera un acelerador, pero matiza que deben acceder los más preparados:

*”Puede ser un elemento acelerador del proceso, pero a estos puestos tienen que acceder los mejores preparados por sus propios méritos”.*

E.Z. de CaixaBank las considera necesarias para llegar a la alta dirección:

*”En los mandos intermedios en absoluto, pero si ya me hablas de alta dirección sí. Las reglas están creadas por los hombres y ellos son los que eligen a los directores y luego*

*consejeros, en fin, una cadena en la que para no perder un eslabón es necesario que nos den oportunidades (...)*”.

Igual opina C.L. de Grupo Santander y destaca la baja cuota del comité de dirección:

*“Te voy a ser sincera al nivel de mi puesto de trabajo no, pero si ya hablamos de comité de dirección sí, porque todavía hay muy pocas”*.

Además, añaden que no existiría discriminación si las eligen a ellas porque están todas muy cualificadas y si acceden es por méritos propios. Así lo refleja E.Z. de CaixaBank:

*“(...) la que llega está mejor preparada que ellos, pero por el camino se quedan muchas.”*

## **4.2.2 Principales barreras**

### **4.2.2.1 Barreras externas**

- *Pervivencia de estereotipos de género*

También señalan los estereotipos sobre el papel de la mujer en la sociedad que se extienden a la empresa. Numerosos estudios han destacado la segregación vertical consecuencia de los estereotipos de género. M.B. de Bankia señala:

*“El histórico, desde siempre cuando una pareja tenía un hijo estaba claro que la madre era quien tenía que dedicarse al cuidado de él y el padre a mantenerlos económicamente”*.

E.Z. de CaixaBank puntualiza como laboralmente se ha premiado al hombre y castigado a la mujer cuando han tenido un hijo:

*“A la hora de seleccionar a los empleados se premiaba que el hombre fuera padre porque así tenía responsabilidades, e iba a estar más horas dispuesto a trabajar para poder mantener a la familia y con nosotras ocurría justo lo contrario”.*

- *Tradición liderazgo empresarial masculino*

En mayor o menor grado todas han expuesto como una barrera clave la fuerte cultura empresarial masculina existente, sobre todo en estos puestos y más en el financiero, sector de estudio, donde el tradicional liderazgo masculino sigue vinculado a la tradición y persiste en la actualidad.

M.B. de Bankia comenta el papel de la mujer y añade el del hombre cuando se convertía en padre:

*” El histórico (...) el padre a mantenerlos económicamente. Esto ha hecho que nosotras tengamos más problemas a la hora de promocionar en el trabajo y, por tanto, no haya mujeres en puestos directivos”.*

E.Z. de CaixaBank destaca la cultura empresarial en el sector financiero la preferencia de un sexo sobre otro. Además, nos añade su acentuación en el medio rural:

*“Antes todos los directores de sucursales, desde el padre de familia que venía a pedir un préstamo hasta el gran empresario que te elegía para abrir una cuenta y trabajar contigo eran hombres, y cerraban tratos con las personas de su mismo sexo, muchas veces por amistad. En el mundo rural era aún más evidente (...). La cultura empresarial en la banca ha sido demasiado masculina, aquí los hombres han copado los principales puestos. (...) También en un mundo de hombres, se eligen entre ellos...”*

C.L. de Grupo Santander une la cultura empresarial masculina con el papel que la sociedad ha dado a la mujer, la del cuidado de dependientes. *“También la cultura empresarial hasta no hace mucho ha sido muy machista, ellos lo controlaban todo y*

*a nosotras no nos interesaba mucho promocionar porque estábamos inmersas en una doble jornada laboral, la de casa y la del trabajo”.*

C.G. de Grupo Santander señalando el equilibrio de plantilla de hombres y mujeres en la empresa comenta:

*“Este dato es relevante si tenemos en cuenta que el sector financiero ha estado siempre gestionado por hombres y ahora se aprecia un cambio de tendencia muy significativo”.*

- *Carencia de modelos femeninos*

C.L. de Grupo Santander ante la actual pandemia por el COVID-19 expresa la necesidad de buenos líderes sobre todo de mujeres que hayan alcanzado puestos de alta dirección para que sirvan de modelo a imitar por las niñas.

*“Necesitamos mujeres en estos puestos, pero sobre todo necesitamos mujeres líderes para que se fijen las nuevas generaciones en ellas. Esta crisis precisamente está poniendo a prueba la capacidad de liderazgo de los presidentes de todas las compañías”.*

- *Problemas de conciliación laboral y personal*

También han revelado que son casi siempre las mujeres las que se acogen a las medidas que la empresa ofrece para conciliar cuando nace el primer hijo, y las consecuencias de su adopción como menores oportunidades de promoción y por tanto menos posibilidades de alcanzar esos puestos.

E.Z. de CaixaBank después de apuntar hacia la maternidad como principal barrera añade la penalización que sufren al acogerse a medidas de conciliación:



*“Para mí la punta del iceberg es la maternidad como ya he comentado. Desde ese momento empezamos a perder oportunidades y, por tanto, luego nos falta años trabajados experiencia, relaciones, etc.”*

Además de la maternidad, C.L. de Grupo Santander pone el acento en el trabajo parcial, excedencias y otras medidas a las que casi siempre se acoge la mujer e impide que puedan promocionar hacia esos puestos:

*“(…) creo que la principal es el problema para conciliar si tienes un hijo. Es normal trabajar a tiempo parcial, coger excedencias y el trabajo a tiempo parcial no está desarrollado para puestos con responsabilidad” y “La principal es la conciliación de la vida laboral con la familiar cuando eres madre. La maternidad castiga mucho la carrera profesional de la mujer y también las retribuciones de la profesión, por ejemplo, si coges una excedencia, pierdes en cotización, es ascensos...”*

Además de mostrar el hecho de que el nacimiento de un hijo afecta más a la situación laboral de la mujer que a la del padre, C.G. de Grupo Santander añade la preferencia por la “norma del trabajador ideal” sin responsabilidades familiares.

*“Desde siempre la mujer por su trayectoria profesional y su dedicación a la familia y a los hijos se ha puesto una barrera a asumir más responsabilidades, esto ha hecho que su presencia en puestos de responsabilidad haya sido siempre menor. Por otra parte, a igualdad de condiciones las empresas nos relegaban por nuestra condición de madre”.*

M.B. de Bankia refleja las consecuencias del papel que la mujer adopta cuando nace el primer hijo:

*“Nos da miedo acceder a puestos directivos porque creemos que entonces tendremos que dedicar mucho más tiempo al trabajo y dificultaría la conciliación familiar (...) Esto ha hecho que nosotras tengamos más problemas a la hora de promocionar en el trabajo y, por tanto, no haya mujeres en puestos directivos”.*

También expone el desigual reparto de responsabilidades en el terreno familiar y la falta de corresponsabilidad. C.L. de Grupo Santander:

*“Respecto a las tareas domésticas creo que los chicos de ahora les ayudan más en tareas como realizar la compra, cuidar a los hijos, igual cocinar, pero el trabajo de limpieza, plancha sigue siendo tarea nuestra en más del 90% de las ocasiones. (...) si desean tener hijos que no retrasen su maternidad y que les ayuden en su cuidado porque no se trata de meter en las mismas horas más tareas”.*

#### **4.2.2.2 Barreras Internas**

- *Baja autoestima*

Nos señalan la baja autoestima, una barrera que afecta a la identidad de la persona, que fluye de conflictos internos que les impiden desarrollar profesiones o promocionar a puestos tradicionalmente masculinos.

Junto con la educación familiar la falta de confianza en ellas mismas refiere C.G. de Grupo Santander como principales barreras:

*“En mi opinión, principalmente la familiar y la baja autoestima, cuando podemos hacer lo mismo o más, pero nos cuesta creérselo”.*

M.B. de Bankia reconoce como barrera la percepción de valía de las mujeres que se cree menos capaz que el hombre:

*“Nosotras mismas, nos ponemos barreras de forma inconsciente, creyéndonos menos capaces a la hora de asumir responsabilidad y de tomar decisiones”.*

Igualmente E.Z. de CaixaBank expresa la conveniencia de vencer el miedo a la hora de promocionar:

*“que no se pongan ellas mismas los límites porque nosotras somos las que muchas veces no nos arriesgamos”.*

- *Actitudes negativas a carreras STEM*

En relación con esta barrera E. Z. de CaixaBank manifiesta la baja representatividad de la mujer en estas carreras como una causa para acceder a la toma de decisiones.

*“Antes las mujeres elegíamos carreras consideradas más femeninas como profesoras, la rama sanitaria, pero era más difícil que estudiásemos económicas y empresariales y ya no te digo las ingenierías”.*

C.L. de Grupo Santander revela la necesidad de formarse en estas carreras por la búsqueda de perfiles científicos, tecnológicos y digitales en la empresa.

*“Las carreras tecnológicas tienen muchas salidas profesionales. En la actualidad se contratan a muchos ingenieros y matemáticos en las empresas”.*

- *Aversión al riesgo*

Esta barrera ha sido clave en la discriminación de la mujer para puestos de alta dirección, y es considerada como una de las mayores causas del techo de cristal, sin embargo, esta conducta puede ser muy positiva porque disminuye el riesgo de la empresa y lo conservador no está reñido con el fracaso.

C.L. de Grupo Santander refleja en su entrevista la aversión al riesgo de la mujer como un beneficio que aporta la diversidad a la cultura corporativa de las empresas financieras.

*“Nosotros trabajamos en finanzas con mucho riesgo operacional y las mujeres no somos tan arriesgadas y eso se valora mucho más después de la crisis de 2008. Tenemos muy interiorizada nuestra cultura corporativa “Sencillo, personal y justo” y*

*en riesgos “Risk Pro” que implica ser responsable de los riesgos que generamos con nuestro trabajo”.*

### **4.3 Gestión de la diversidad de género empresarial. Principales impulsores**

#### ***4.3.1 Compromiso de la dirección con la diversidad***

Todas las entrevistadas nos muestran el gran beneficio y talento que la diversidad aporta a la empresa, reflejan el avance en este tema y el compromiso empresarial en su gestión. Revelan el aumento de medidas que sus empresas han diseñado y puesto en funcionamiento sobre todo en conciliación. Solo hay una informante que es directora de RRHH y expone los planes y programas que su empresa lleva a cabo, las demás nos aportan medidas de conciliación y sobre todo cómo se podría avanzar en igualdad. Asimismo, reflejan que pese a haber conquistado muchas áreas de mandos intermedios queda la asignatura pendiente de la alta dirección.

M.B. de Bankia indica las ventajas de la diversidad:

*“La diversidad es siempre buena, ya sea de género, de raza... aporta diferentes puntos de vista y esto me parece enriquecedor”.*

E.Z. de CaixaBank señala que actualmente todas las empresas se comprometen con la diversidad porque mejora la marca por cuestión de marketing:

*“También está muy bien visto que una empresa tenga mucha cuota de mujeres”.*

También nos muestra C.L. de Grupo Santander el avance experimentado en un sector con gran cultura corporativa masculina:

*“Somos muchas las mujeres que trabajamos aquí y varias en puestos de dirección en mandos intermedios (...) Es uno de los sectores donde más ha ganado la paridad si tenemos en cuenta que el financiero estaba dominado y controlado por hombres”.*

C.G. de Grupo Santander expone la creciente sensibilidad de los directivos en igualdad, las medidas empresariales y la presencia de mujeres en las principales áreas:

*“Las empresas y los equipos directivos cada vez tienen más sensibilidad en materia igualdad. Se fomentan los Planes de Igualdad, la formación y la presencia de la mujer en la alta dirección y en los consejos de administración. Además, en nuestro caso las directivas están muy presentes en la segunda y tercera línea de reporte ocupando posiciones clave en áreas de la compañía como: Operaciones, Riesgos, Medios de Pago, Costes, Control de Gestión, Contabilidad, Marketing, Productos, Estrategia, Recuperaciones, etc. ¡Casi nada!! ¡Lo mejor de lo mejor lo dirigen ellas! (...) Creo que hoy en nuestra compañía la igualdad no se discute. (...) Nuestro reto es conseguir el equilibrio en puestos de alta dirección (comités de dirección y consejos) que hoy no existe (...) Ahora nos toca dar el siguiente salto”.*

#### ***4.3.2 Desarrollo de la carrera profesional***

- *Planes de igualdad, medidas y proyectos*

Todas las empresas elegidas han firmado un plan de igualdad además de implementar distintas medidas y proyectos que no siempre ellas conocen. E.Z. de CaixaBank entre las principales medidas expone:

*“Hay un plan de igualdad y la comunicación.”*

C.G. de Grupo Santander añade los indicadores de desempeño como figuras clave para incrementar presencia femenina en consejos y comités:

*” Dentro de los planes estratégicos de la compañía tenemos KPI'S para incrementar la presencia femenina en los consejos, comités de dirección, middle management...”*

- *Programas de capacitación profesional, mentoring, coaching y networking.*

Todas las empresas elegidas poseen programas con iniciativas de capacitación profesional. Estos programas de capacitación profesional ayudan a las mujeres a elevar su autoestima, a la promoción y gestión de su carrera profesional y desarrollan su perfil como directivas. C.G. de Grupo Santander expone los que su empresa tiene:

*“Planes de Formación y coaching para potenciar el liderazgo de la mujer, así como networking. Y sobre todo sensibilización de la Alta Dirección. También estamos creando grupos de jóvenes con talento (masculinos y femeninos) y formándoles en conocimientos y habilidades que les permitan en el futuro llegar a las primeras líneas de dirección”.*

E.Z. de CaixaBank muestra la importancia de pedir consejos para tomar decisiones importantes. También señala un proyecto de su empresa que visualiza el liderazgo femenino empresarial tan necesario por la escasez de modelos a seguir:

*“Me parece muy importante que se dejen aconsejar en momentos clave de su vida (...) Premio Mujer Empresaria que reconoce el talento de las directivas a nivel nacional”.*

- *Medidas de conciliación laboral y profesional*

En las medidas de conciliación se observa la necesidad de que exista una corresponsabilidad en la conciliación y que las medidas se dirijan hacia ambos sexos porque sin la ayuda de ellos no se podrá alcanzar la igualdad real.

M.B. de Bankia además de señalar la importancia de que se iguale la baja por maternidad comenta que en la actual situación por la pandemia han podido turnarse para poder conciliar:

*“Está mejorando y podemos ver también a padres cogerse excedencias, reducir su jornada, etc. pero son muy pocos(...)Me parece muy importante que en 2021 se iguale la baja por paternidad a la de maternidad, así podemos entender que no solo es tarea de la mujer(...) Con el coronavirus, nos han dado la opción de alternarnos trabajando una semana cada uno para ofrecer los servicios mínimos.(...)excedencias, reducciones de jornada, poder trabajar durante el embarazo desde casa para evitar los traslados”.*

En el pasado, los empleados tenían que estar disponibles fuera de su jornada laboral y las reuniones terminaban fuera de horario de trabajo. Actualmente existe el problema de la desconexión digital CaixaBank ha eliminado entre otras medidas. Se prevé que se pueda implantar la jornada continua, así nos lo hace saber E.Z.:

*”La desconexión digital fuera de horario laboral, el lenguaje no sexista en las comunicaciones (...) Están mirando para que se pueda realizar jornada continua”.*

Finalmente C.L. de Grupo Santander aporta otras medidas relacionadas con la maternidad:

*”Yo creo que tenemos muchísimas medidas. Tienes posibilidad de excedencia, reducción de jornada, te dan un cheque para la guardería de la ciudad financiera”.*

- *Futuro del Teletrabajo tras la pandemia del COVID-19*

Finalmente nos han indicado el debate de un tema de completa actualidad a causa de la pandemia del COVID-19: el teletrabajo y su permanencia en las empresas después de la crisis sanitaria. Ellas desean que haya venido para quedarse.

Para M.B. de Bankia sería deseable poder teletrabajar porque supondría una gran ayuda en la conciliación familiar:

*“Considero que la mayor oportunidad que tenemos para conciliar es el teletrabajo”.*

C.L. de Grupo Santander además señala el gran reto que para la empresa supone la transformación digital visualizado por el COVID-19.

*“Otro gran reto es la digitalización de la empresa y lo estamos comprobando con la crisis sanitaria del coronavirus. Las reuniones son más lentas, (...)”.*

#### **4.3.3 Incentivos y aceleradores**

##### **- Métricas**

Las métricas e indicadores ayudan a conocer las cifras de las empresas y cuando quedan reflejadas en los informes permiten avanzar en igualdad. Así C.G. de Grupo Santander nos aporta cifras:

*“Otro dato del que nos sentimos orgullosos es que en nuestra plantilla hay un equilibrio muy importante de género (53% hombres y 47% mujeres)”.*

##### **- Políticas de RRHH**

C.G. de Grupo Santander indica:

*“Potenciamos la promoción interna y, poco a poco, el middle management que está representado por mujeres llegará al comité de dirección”.*

La promoción interna de la mujer es un importante recurso para facilitar cambios de comportamientos en la cultura corporativa de la empresa, concienciar y sobre todo lo más importante en el sector acceder a los puestos de alta dirección. C.G. de Grupo Santander señala el hecho de las mujeres están accediendo a los mandos intermedios queda el último peldaño:

*“Potenciamos la promoción interna y, poco a poco, el middle management que está representado por mujeres llegará al comité de dirección”.*



C.L. de Grupo Santander comenta:

*“Entre las oportunidades destacaría que en la selección y promoción no existe ninguna discriminación (...) Este es el camino para después llegar arriba porque a la hora de promocionar a alguien si estamos más mujeres en ese momento tendremos más probabilidades de ser elegidas”.*

También C.L. de Grupo Santander destaca la no discriminación de su empresa en selección y promoción, como una forma de acceder a puestos de dirección, al haber más mujeres para elegir:

*“Entre las oportunidades destacaría que en la selección y promoción no existe ninguna discriminación (...) Este es el camino para después llegar arriba porque a la hora de promocionar a alguien si estamos más mujeres en ese momento tendremos más probabilidades de ser elegidas”.*

- *Infraestructuras*

C.L. de Grupo Santander nos indica los beneficios de trabajar en la Ciudad Financiera (Boadilla del Monte) por las infraestructuras que aporta la empresa:

*“La verdad es un lujo estar aquí, te permite dejar a los niños al lado de tu puesto de trabajo y así nada más terminar poder recogerlos. También podemos realizar muchas de las tareas como la tintorería, ir al supermercado y así no tener que hacerlo al salir del trabajo”.*

## QUINTA PARTE. CONCLUSIONES

### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones de la investigación son fruto de la relación entre los resultados del análisis del marco teórico y los del estudio de campo, donde se incluyen las entrevistas y la gestión sobre diversidad que las empresas llevan a cabo. Se prioriza extraer conclusiones que aporten soluciones desde la gestión empresarial para reducir la diversidad de género.

Primero se exponen las conclusiones referidas a la igualdad de género en la empresa, las cuotas en los puestos de dirección y las principales barreras. Finalmente se extraen resultados sobre los principales impulsores que desarrollan las empresas para fomentar la igualdad, y como podría implementarse la respuesta para eliminar las principales barreras dada su importancia para la mujer, la economía de las empresas y en definitiva la igualdad real del país.

Como principales conclusiones se pueden afirmar las siguientes:

#### *5.1.1 Igualdad de género, cuotas y brecha salarial*

La igualdad de género deberá abordarse desde la no discriminación y la competencia de la mujer, pero nunca como un enfrentamiento entre hombres y mujeres porque es imposible avanzar en igualdad si vamos separados. Un objetivo prioritario para alcanzar la igualdad real en género es la incorporación de la mujer a los órganos de dirección por constituir los principales transmisores de la cultura corporativa y valores a sus empleados.

##### - *Cuotas*

La baja presencia de la mujer en la alta dirección en el sector financiero es fruto principalmente de una fuerte cultura corporativa y el rol asignado por la sociedad a

cada sexo. La situación opuesta a los principios de mérito se ha creado artificialmente y por consiguiente las cuotas de género serán beneficiosas para incrementar su presencia.

- *Brecha salarial*

La brecha salarial está ligada a una serie de factores culturales, jurídicos, sociales y económicos que van mucho más allá de la cuestión de igualdad de retribución por el mismo trabajo. Su disminución podría lograrse si aumentaran la transparencia entre las remuneraciones entre hombre y mujeres para poder jurídicamente reclamar la diferencia de salario.

**5.1.2 Factores clave para reducir las principales barreras**

La asunción de los roles por parte de toda la sociedad donde tradicionalmente la dirección empresarial ha pertenecido a los hombres, y el cuidado de personas y hogar a las mujeres prolonga la división y dificulta la igualdad real.

Las barreras internas y externas dificultan no solo la carrera profesional de la mujer, sino que también perjudican a las empresas porque desaprovechan su talento. La empresa puede colaborar en reducir las principales barreras con más peso en el sector financiero, las corporativas, las que marcan el rol de la mujer y las de conciliación laboral, con medidas y políticas.

- *Liderazgo*

No existen distintos estilos de dirección según el género, pero si características que los diferencian marcadas por los estereotipos. Actualmente supondría una gran rentabilidad para las empresas, especialmente las del sector financiero, que las mujeres ocuparan puestos directivos porque contribuirían a la cooperación entre el líder y los empleados, la aversión al riesgo y menor agresividad, entre otros.

- *Carreras STEM*

Ante la inminente transformación digital, la actual sociedad va a demandar perfiles científicos y tecnológicos donde actualmente las mujeres están infrarrepresentadas. Por tanto, es urgente tomar medidas para erradicar los estereotipos en la educación y orientar a las mujeres sensibilizándolas hacia la elección de esas carreras para que no aumente la brecha existente, y se desperdicie el punto de vista de la mujer en la toma de decisiones empresariales.

***5.1.3 Principales impulsores empresariales para avanzar en igualdad***

Los principales impulsores para avanzar en igualdad se clasifican en tres principales áreas de actuación: compromiso de la dirección, desarrollo de la carrera profesional e incentivos y aceleradores

- *Compromiso de la dirección*

En la actualidad existen muchas empresas con un firme compromiso empresarial y múltiples políticas e iniciativas sobre el tema, pero es necesario profundizar en su implementación, y en mantenerlas en el tiempo.

Para aumentar la diversidad de género es importante que la empresa incluya entre sus principios la igualdad, la no discriminación e inclusión, pero principalmente que revele su compromiso con este tema desde la dirección y busque la colaboración de todos. Cuanto mayor sea el compromiso de la dirección y la implicación de toda la plantilla mayores avances se producirán.

No se debe reducir la gestión de la diversidad de género a iniciativas del departamento de RRHH, sino formar parte de la estrategia empresarial como tema transversal y actuar desde todas las áreas de la empresa.

En el sector financiero, la dirección de la empresa debe implantar medidas desde abajo para eliminar las diferentes barreras de acceso a la alta dirección porque en este sector las mujeres acceden al mercado laboral en semejante porcentaje que los hombres, pero conforme se escalan puestos disminuye su cuota.

- *Desarrollo de la carrera profesional*

Los planes de igualdad para ser eficaces deben partir de la realidad empresarial, responder a las demandas de la plantilla, evaluarse, comunicar los resultados e implementarlos en el tiempo. Un plan de igualdad es una herramienta para toda la plantilla independientemente de su sexo; que debe implicar a los empleados en su consecución, mantenerlos informados y solicitar la colaboración de todos porque existe una profunda conexión las barreras y las cuotas de participación de las mujeres en los puestos de alta dirección, y por consiguiente, la remuneración entre hombres y mujeres.

Un resultado del análisis de las entrevistas y de las empresas refleja la necesidad de mejorar su comunicación interna y externa. Se observa la ventaja de un plan bidireccional de comunicación interno que permita a los empleados transmitir sus intereses y necesidades sobre el tema, y a la dirección manifestar sus logros y compromisos. También revela los beneficios que aportaría el conocimiento externo de cada iniciativa empresarial sobre el tema.

Los programas de mentoring constituyen un instrumento eficaz para el liderazgo de la mujer sin importar que sus mentores sean personas de ambos sexos y vayan dirigidas a hombres y mujeres.

- *Incentivos y aceleradores*

No se debe beneficiar que la mujer acceda a puestos de alta dirección por ser mujer sino eliminar las barreras desde el abajo para que lleguen por propios méritos con transparencia y objetividad.

Las principales medidas a implantar para aumentar la diversidad de género están relacionadas con la conciliación laboral y personal. Las empresas se encuentran inmersas en un mundo dinámico por lo que necesitan modificar constantemente estas medidas para adaptarlas a cada nueva circunstancia y a las diferencias de su plantilla.

La comunicación externa entre las empresas, el gobierno y las instituciones visualizaría las principales barreras existentes y se podrían adoptar medidas conjuntas para reducirlas. Proyectos e iniciativas con objetivos comunes y una misma agenda entre todas permitirían avanzar más rápidamente en igualdad de género.

## **5.2 Limitaciones del trabajo**

A pesar de que las informantes tienen distintos perfiles el universo de la muestra es escaso para extraer conclusiones sin tener un análisis cuantitativo.

## **5.3 Futuras líneas de investigación**

Habrá un antes y un después de la pandemia del COVID-19. Dos de las entrevistadas han reflejado cómo ha cambiado su forma de trabajar con la crisis sanitaria y todas demandan más medidas de corresponsabilidad familiar. De la noche a la mañana, para proteger la salud de su principal activo, las empresas se han visto obligadas a establecer canales de comunicación virtuales, enviar a sus empleados a teletrabajar a sus domicilios, todo sin una prueba previa y sin legislación vigente sobre esta modalidad y en muchas ocasiones con los niños en casa.

El teletrabajo no es una técnica desconocida, pero en España existen pocas experiencias previas. Lo que se puede afirmar es que abrirá un gran debate y que ha venido para quedarse. Su gestión constituirá uno de los principales retos de las empresas, otro mitigar el negativo impacto económico en un mundo donde ya nada volverá a ser igual y las empresas deberán ser un ejemplo de responsabilidad y solidaridad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acero Fraile, I., Ferruz Agudo, L. y Marco Sanjuán, I. (2010). Códigos de Buen Gobierno: Un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español. *Revista de ciencias Sociales Aposta*. (46) Recuperado de: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>[acceso 5 de febrero de 2020]
- Agut Nieto, S. y Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología Colegio Oficial de Psicología*. 25(2), pp.201-214. Recuperado de: [http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25\\_2\\_7.pdf](http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf) [acceso 3 de febrero de 2020]
- Aldamiz-Echevarría, C., Alonso, M.M., Fernández de Bobadilla, S., Intxaurbure, G., Larrieta, I. y Velasco, E. (2015). *La perspectiva de género en las iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género*. Madrid: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de oportunidades.
- Apascaritei, P. y Elvira, M. (2019). Diferencias en la búsqueda de empleo, por género, entre la población ocupada. *Economistas*. (161), pp. 10-20.
- Atrevia e IESE (2018). Informe mujeres en los consejos de las empresas cotizadas: II Radiografía del mercado continuo al completo. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0508.pdf>[acceso 16 de febrero de 2020]
- Atrevia y EJE&CON (2019). Investigación de prospección sociológica: Estudio sobre la presencia de la mujer en los puestos claves de las empresas del IBEX 35. Recuperado de <https://ejecon.org/en/descargas/2-Informe-ATREVIA-EJECON-octubre2019.pdf>[acceso 5 de febrero de 2020]
- Barbera, A., Ramos A. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género *Anuario de Psicología*. 34(2), pp.267-278. Recuperado de

<http://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/8751/10944>[acceso 8 de febrero de 2020]

Bankia. (2019). *Informe anual Bankia*. Recuperado de <https://informes.bankia.com/recursos/cmsmemoria/recursos/doc/memoriaanual2019/2020/03/23/ia2019-bankia-castellano.pdf>[acceso 18 de marzo de 2020]

Belda Ruiz, M., González Pérez S. y Mosteiro M. J. (2019). Barreras de género en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. En C. Calderón y R. Mateos de Cabo (Eds.), *Barreras e impulsores del desarrollo profesional de las mujeres. Tiempo de soluciones* (pp.143-162). Valencia: Tirant Humanidades.

Cáceres, J.J., Scot, L. y Fernández J. A. (2019). La corresponsabilidad de los padres en el cuidado de los hijos y su efecto positivo sobre la carrera profesional de sus parejas. En C. Calderón y R. Mateos de Cabo (Eds.), *Barreras e impulsores del desarrollo profesional de las mujeres. Tiempo de soluciones* (pp.143-162). Valencia: Tirant Humanidades.

CaixaBank. (2019). *Informe de gestión consolidado CaixaBank 2019*. Recuperado de [https://www.CaixaBank.com/deployedfiles/CaixaBank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/Informacion\\_Economica\\_Financiera/20\\_2\\_20\\_interactivo.pdf](https://www.CaixaBank.com/deployedfiles/CaixaBank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/20_2_20_interactivo.pdf)[acceso 17 de marzo de 2020]

Calderón Patier, C. y Mateos de Cabo, R. (Eds.). (2019). *Barreras e impulsores del desarrollo profesional de las mujeres: tiempo de soluciones*. Valencia, España: Tirant Humanidades.

Carrasco Gallego, A. y Laffarga Briones, J. (2007). La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Percvnia* (4), pp.1-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2392655>[acceso 11 de febrero de 2020]



- Castro, B. y Santero, R. (2019). Brecha salarial y diversidad de género en los puestos directivos. En C. Calderón y R. Mateos de Cabo (Eds.), *Barreras e impulsores del desarrollo profesional de las mujeres. Tiempo de soluciones* (pp.53-74). Valencia: Tirant Humanidades.
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista de administración*. 1(2), pp.31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>[acceso 17 de marzo de 2020]
- Chinchilla, N., Grau, M. y Jiménez E. (2018). Índice I-Wil 2018 (IESE - Women in Leadership) IESE Business School University of Navarra. Recuperado de [https://www.mashumano.org/images/Areas/Empresas/AFEstudioIndiceIWILBAJA\\_1.pdf](https://www.mashumano.org/images/Areas/Empresas/AFEstudioIndiceIWILBAJA_1.pdf)[acceso 25 de febrero de 2020]
- Chinchilla Albiol N. y Jiménez López, E. (2019). Mujeres en los consejos de administración. *Economistas* (161), pp. 35-42.
- CNMV (2006). Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades cotizadas. Recuperado de [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_unificado\\_Esp\\_04.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf)[acceso 19 de febrero de 2020]
- CNMV (2015). Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Recuperado de [https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf) [acceso 13 de febrero de 2020]
- CNMV (2020). Estadísticas de Gobierno corporativo de las sociedades cotizadas. Recuperado de <https://www.cnmv.es/Portal/Publicaciones/Estadisticas-GC-Cotizadas.aspx>[acceso 15 de febrero de 2020]

CNMV (2003). Informe de la Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades. Recuperado de: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF> [acceso 13 de febrero de 2020]

CNMV (2020). Propuestas de modificación de determinadas recomendaciones de Código de Buen Gobierno. Recuperado de: <https://www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7B8381aade-130b-413d-8e39-c157765d3abf%7D> [acceso 16 de febrero de 2020]

Comisión Europea (2016). Compromiso estratégico para la igualdad entre hombres y mujeres 2016-2019. doi:10.2838/24843

Consejo de Europa (2018). Estrategia de Igualdad de género 2018-2023. Recuperado de <https://rm.coe.int/estrategia-de-igualdad-de-genero-del-coe-es-msg/16808ac960Una> [acceso 17 de enero de 2020]

Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, España, 29 de diciembre de 1978. Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con) [acceso 12 de enero de 2020]

Conthe Gutiérrez, M. (2019). La diversidad en las normas sobre Buen Gobierno. *Economistas*. (161), pp.22-33.

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social*. (18) pp.283-307

Cuadrado, I., Molina-López, M. M. y Martínez, M. (2019). Liderazgo femenino, estereotipos de género y estilos de liderazgo. En C. Calderón y R. Mateos de Cabo

(Eds.), *Barreras e impulsores del desarrollo profesional de las mujeres. Tiempo de soluciones* (pp.76-95). Valencia: Tirant Humanidades.

Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del techo de cristal.* Madrid: Sanz y Torres.

Díaz de la Cruz, C. y Fernández Fernández, J. L. (2015). Teorías de empresa, antropología y paradigmas éticos pp.27-47.

EIGE (2017). Beneficios económicos de la igualdad de género en el contexto de las políticas de la UE. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=Beneficios+econ%C3%B3micos+de+la+igualdad+de+g%C3%A9nero+en+el+contexto+de+las+pol%C3%ADticas+de&rlz=1C1GGRV\\_enES751ES751&oq=Beneficios+econ%C3%B3micos+de+la+igualdad+de+g%C3%A9nero+en+el+contexto+de+las+pol%C3%ADticas+de&aqs=chrome..69i57.1546j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Beneficios+econ%C3%B3micos+de+la+igualdad+de+g%C3%A9nero+en+el+contexto+de+las+pol%C3%ADticas+de&rlz=1C1GGRV_enES751ES751&oq=Beneficios+econ%C3%B3micos+de+la+igualdad+de+g%C3%A9nero+en+el+contexto+de+las+pol%C3%ADticas+de&aqs=chrome..69i57.1546j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)[acceso 21 de febrero de 2020]

Eurostat (2017). Statistics Explained: Gender pay gap. Recuperado de [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages\\_and\\_labour\\_costs#Gender\\_pay\\_gap](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs#Gender_pay_gap)[acceso 25 de febrero de 2020]

Gobierno de España. Ministerio de derechos sociales y Agenda 2030. (2020). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.agenda2030.gob.es/es/objetivos>[acceso 5 de marzo de 2020]

Gobierno de España. Ministerio de economía y competitividad. Universidad Complutense. (2017). Encuesta sobre la conciliación de la vida familiar entre las parejas con hijos de la Comunidad de Madrid. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2017-02-17-RESULTADOS%20preliminares%20Encuesta%20Colegios.pdf>[acceso 16 de febrero de 2020]

Gobierno de España. Ministerio de España. Sistema integrado de información universitaria. (2019). Estadística de personal de las universidades Curso 2018-2019 Recuperado de [http://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Estadisticas\\_Indicadores/Principales\\_resultados.pdf](http://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Estadisticas_Indicadores/Principales_resultados.pdf)[acceso 27 de febrero de 2020]

Gobierno de España. Ministerio de Igualdad. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de oportunidades (2020). Estadísticas poder económico. Recuperado de <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEconomico.htm>[acceso 20 de febrero de 2020]

González Gavaldón, B. (1999, marzo, 12). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar*. (12), pp.79-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15801212>[acceso 19 de febrero de 2020]

Grupo Santander. (2019). *Informe anual 2019*. Recuperado de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>[acceso 13 de marzo de 2020]

Grupo Santander. (2018). *Informe sobre diversidad e inclusión*. Recuperado de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual-de-sostenibilidad/2018/IAS-2018-informe-de-diversidad-e-inclusion-2018-50.pdf>[acceso 14 de marzo de 2020]

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18 (1), pp.59-82. Recuperado de <https://www.sfu.ca/~palys/GuestEtAl-2006-HowManyInterviewsAreEnough.pdf>[acceso 8 de marzo de 2020]

Hernández, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas* (23), pp.187-210.

INE (2020). Diferencias en el uso del tiempo. Recuperado de:  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176815&menu=resultados&idp=1254735976608#!tabs-1254736194826](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176815&menu=resultados&idp=1254735976608#!tabs-1254736194826)[acceso 10 de febrero 2020]

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. Essex: Pearson education Recuperado de  
<https://professorbehrensumy2014.files.wordpress.com/2014/02/pdf-johnson-scholes-whittington.pdf>[acceso 18 de febrero de 2020]

Judge, T. y Robbins, S (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education. Recuperado de  
[http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=6193](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6193)[acceso 6 de febrero de 2020]

Lázaro, I., Masa, C., Morales, M. E. y Palomo, R. (2019). Percepciones de la experiencia profesional de las mujeres como barrera en su ascenso en la escala corporativa. En C. Calderón y R. Mateos de Cabo (Eds.), *Barreras e impulsores del desarrollo profesional de las mujeres. Tiempo de soluciones* (pp.97-117). Valencia: Tirant Humanidades.

Ley 39/1999. Boletín Oficial del Estado, España, 5 de noviembre de 1999. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/l/1999/11/05/39>[acceso 14 de enero de 2020]

Ley orgánica 3/2007. Boletín Oficial del Estado, España, 22 de marzo de 2007. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/dof/spa/pdf>[acceso 21 de enero de 2020]

Luis, P. del *et al.*, (2010). Diversidad de género en el Gobierno de las empresas: ¿objetivo social o financiero? *Revista de Gestión Pública y Privada* (15), pp.31-51.

- Martín Rodrigo M. J. (2018). Influencia de los estereotipos de género en la elección de estudios universitarios. Servicio de Publicaciones de la Universidad Pontificia Madrid, Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/31500/Leccion%20Inaugural%202018-2019%20final.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R. & Escot, L. (2011). Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Corporate Governance: An International Review*. 19. 77 - 95. doi :10.1111/j.1467-8683.2010.00837.x.
- McKinsey&company (2017). Women Matter 2017: a way forward for Spain. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Women%20matter%202017%20A%20way%20forward%20for%20Spain/Women-matter-2017-A-way-forward-for-Spain.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Women%20matter%202017%20A%20way%20forward%20for%20Spain/Women-matter-2017-A-way-forward-for-Spain.ashx)[acceso 22 de marzo de 2020]
- Montero, I. y Orfello, G. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en psicología. *Revista Internacional de Psicología clínica y de la salud*. (3), pp505-508.
- Morales Contreras, M. F., Bilbao Calabuig, P. y Meneses Falcón, C. (s.f.). La entrevista en profundidad como metodología en la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/22837/retrieve>[acceso 13 de marzo de 2020]
- Padilla, M. T. (2001). Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer. *Revista de Trabajo Social*. (1), pp.223-234.
- Páramo, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & gestión*. (39), pp.119-146.

Real Decreto 1615/2009. Boletín Oficial de Estado, España, 26 de octubre de 2009.  
Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2009/BOE-A-2009-17432-consolidado.pdf>[acceso 15 de enero de 2020]

Real Decreto-Ley 6/2019. Boletín Oficial del Estado, España, 1 de marzo de 2019.  
Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2019/03/01/6>[acceso 15 de enero de 2020]

Vallés, M. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.

## ANEXO

Tabla A 1: Evolución del número de consejeros ejecutivos (2011-2018)

	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros
<b>SECTOR NO FINANCIERO</b>	<b>10</b>	<b>201</b>	<b>10</b>	<b>198</b>	<b>9</b>	<b>195</b>	<b>9</b>	<b>178</b>	<b>7</b>	<b>164</b>	<b>8</b>	<b>164</b>	<b>7</b>	<b>172</b>	<b>7</b>	<b>158</b>
SECTOR PRIMARIO, ENERGÍA Y AGUA	0	14	0	16	0	17	0	14	0	13	0	11	0	13	0	17
METÁLICAS BÁSICAS Y TRANSFORMACIÓN METALES	0	20	0	19	0	18	0	17	1	18	2	19	2	22	2	19
CONSTRUCCIÓN Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	0	22	0	23	0	25	0	22	0	19	0	21	0	21	0	20
QUÍMICAS, PAPEL Y ARTES GRÁFICAS	0	20	0	21	0	21	0	18	1	18	1	18	1	18	1	17
OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1	21	1	19	1	18	1	15	0	13	0	14	1	17	1	6
ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO	2	14	2	13	1	14	2	13	1	12	2	15	1	14	1	13
COMERCIO Y OTROS SERVICIOS	3	24	4	25	3	21	3	19	1	20	0	13	0	18	0	19
MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	0	26	0	24	0	27	0	27	0	20	0	22	1	19	1	18
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	0	10	0	11	1	9	0	9	0	9	0	10	0	12	0	9
INMOBILIARIAS	4	30	3	27	3	25	3	24	3	22	3	21	1	18	1	20
<b>SECTOR FINANCIERO</b>	<b>2</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	<b>3</b>	<b>37</b>
BANCOS	2	25	1	24	2	23	2	24	2	24	2	23	3	22	3	21
SEGUROS	0	8	0	8	0	10	0	9	0	9	0	9	0	9	0	9
SOCIEDADES DE CARTERA	0	13	0	10	1	8	1	8	0	9	0	9	0	7	0	7
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>247</b>	<b>11</b>	<b>240</b>	<b>12</b>	<b>236</b>	<b>12</b>	<b>219</b>	<b>9</b>	<b>206</b>	<b>10</b>	<b>205</b>	<b>10</b>	<b>210</b>	<b>10</b>	<b>195</b>
<b>DISTRIBUCIÓN SEGÚN IBEX O POR CAPITALIZACIÓN</b>																
IBEX 35	2	76	1	77	3	74	2	76	2	71	2	69	3	68	1	69
NO IBEX 35 Y CAPITALIZACIÓN: (millones de euros)																
Más de 500	1	48	1	39	2	51	1	48	0	44	1	65	2	69	1	57
Menos de 500	9	123	8	125	7	111	9	95	7	91	7	71	5	73	5	72
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>247</b>	<b>11</b>	<b>240</b>	<b>12</b>	<b>236</b>	<b>12</b>	<b>219</b>	<b>9</b>	<b>206</b>	<b>10</b>	<b>205</b>	<b>10</b>	<b>210</b>	<b>10</b>	<b>195</b>

Fuente: IAGC de las empresas y CNMV, elaboración propia.



Tabla A 2: Evolución del número de consejeros dominicales (2011-2018)

	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros	Conse jeras	Conse jeros
<b>SECTOR NO FINANCIERO</b>	<b>62</b>	<b>531</b>	<b>22</b>	<b>539</b>	<b>25</b>	<b>485</b>	<b>56</b>	<b>390</b>	<b>57</b>	<b>351</b>	<b>55</b>	<b>345</b>	<b>64</b>	<b>330</b>	<b>60</b>	<b>322</b>
SECTOR PRIMARIO, ENERGÍA Y AGUA	3	49	1	52	2	54	1	42	3	36	2	36	5	40	6	35
METÁLICAS BÁSICAS Y TRANSFORMACIÓN METALES	7	74	1	79	2	70	9	59	6	58	9	63	7	62	5	56
CONSTRUCCIÓN Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	16	67	3	71	5	66	16	49	14	48	10	42	10	44	10	34
QUÍMICAS, PAPEL Y ARTES GRÁFICAS	1	26	1	24	1	21	1	24	2	27	3	25	4	24	3	21
OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	4	35	1	34	1	28	3	19	3	19	3	17	7	13	3	5
ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO	6	54	2	47	1	50	5	30	4	24	6	25	6	21	6	27
COMERCIO Y OTROS SERVICIOS	5	54	4	54	3	45	4	44	7	37	5	34	7	30	6	39
MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	8	62	5	66	5	60	7	48	5	40	5	36	4	32	5	32
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	4	39	0	43	0	35	3	36	7	22	6	24	7	27	6	22
INMOBILIARIAS	8	71	4	69	5	56	7	39	6	40	6	43	7	37	10	51
<b>SECTOR FINANCIERO</b>	<b>6</b>	<b>101</b>	<b>4</b>	<b>85</b>	<b>8</b>	<b>75</b>	<b>12</b>	<b>71</b>	<b>12</b>	<b>68</b>	<b>7</b>	<b>60</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>9</b>	<b>54</b>
BANCOS	2	40	1	30	4	27	5	25	5	24	2	23	3	20	5	20
SEGUROS	1	22	1	22	1	17	1	17	1	15	1	14	2	12	1	12
SOCIEDADES DE CARTERA	3	39	2	33	3	31	6	29	6	29	4	23	4	24	3	22
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>632</b>	<b>26</b>	<b>624</b>	<b>33</b>	<b>560</b>	<b>68</b>	<b>461</b>	<b>69</b>	<b>419</b>	<b>62</b>	<b>405</b>	<b>72</b>	<b>387</b>	<b>69</b>	<b>376</b>
<b>DISTRIBUCIÓN SEGÚN IBEX O POR CAPITALIZACIÓN</b>																
IBEX 35	16	172	5	172	7	149	18	127	21	113	12	105	19	96	17	87
NO IBEX 35 Y CAPITALIZACIÓN: (millones de euros)	0	0	0	0	0	0										
Más de 500	15	130	4	115	7	126	14	100	17	107	24	127	30	140	26	134
Menos de 500	36	331	17	337	19	285	36	234	31	199	26	173	23	151	26	155
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>632</b>	<b>26</b>	<b>624</b>	<b>33</b>	<b>560</b>	<b>68</b>	<b>461</b>	<b>69</b>	<b>419</b>	<b>62</b>	<b>405</b>	<b>72</b>	<b>387</b>	<b>69</b>	<b>376</b>

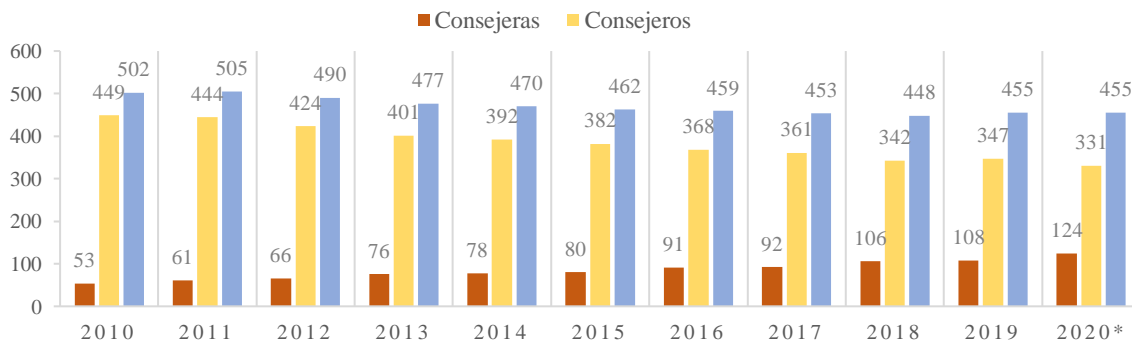
Fuente: IAGC de las empresas y CNMV, elaboración propia.

Tabla A 3: N.º de consejeros de empresas del continuo por sectores

SECTOR (IGBM)	Nº de empresas continuo	Nº de consejeras	Nº de consejeros	% consejeras continuo	Media de mujeres por empresa
Bienes de consumo	29	60	199	4,6%	2,1
Materiales básicos, industria y construcción	37	78	306	6%	2,1
Petróleo y Energía	10	29	72	2,2%	2,9
Servicios de Consumo	16	39	123	3%	2,4
Servicios Financieros	14	45	131	3,5%	3,2
Servicios Inmobiliarios	13	22	84	1,7%	1,7
Tecnología y Telecomunicaciones	9	26	81	2%	2,9
<b>Totales</b>	<b>128</b>	<b>300</b>	<b>996</b>	<b>23%</b>	<b>2,5</b>

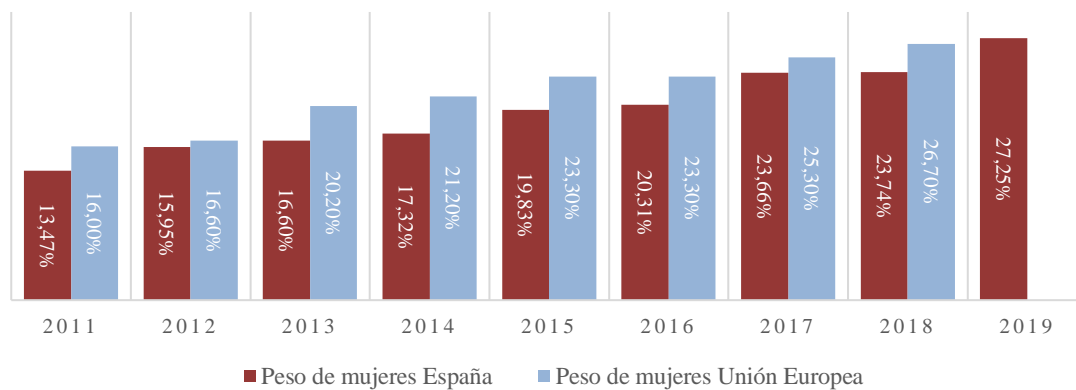
Fuente: IAGC de las empresas, CNMV, elaboración propia.

Gráfico A 1: Evolución de los consejos de administración de las empresas integrantes del IBEX 35 (enero de 2020)



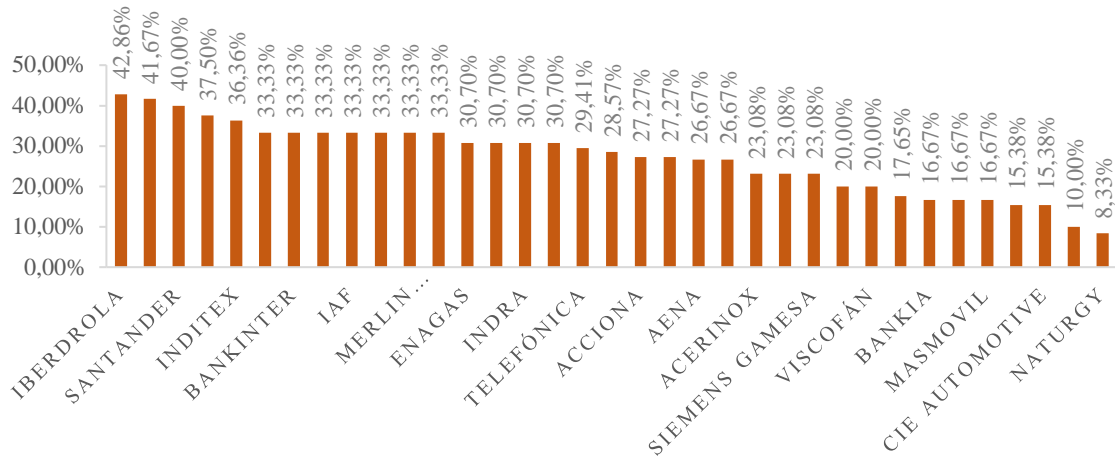
Fuente: Atrevia-EJE&CON, elaboración propia

Gráfico A 2: Evolución de la paridad en los consejos de administración del IBEX 35 en comparación con el resto de selectivos de la UE



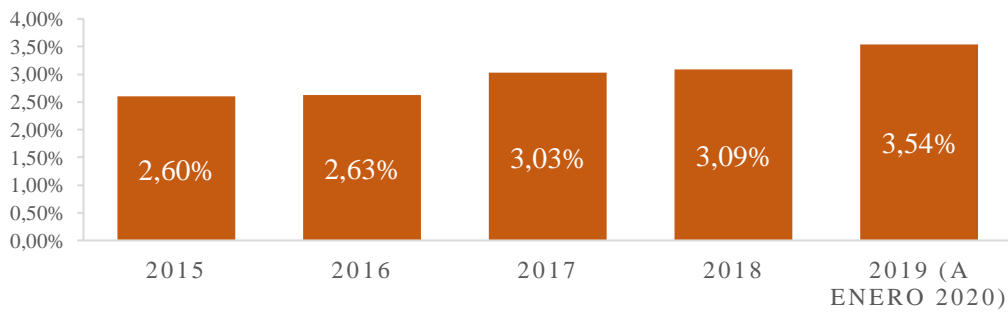
Fuente: Atrevia-EJE&CON, elaboración propia

Gráfico A 3: porcentaje de consejeras de las empresas del IBEX 35 (enero 2020)



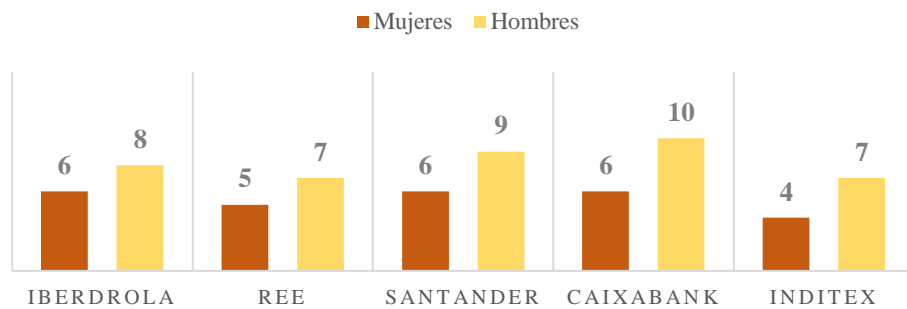
Fuente: Atrevia-EJE&CON, elaboración propia

Gráfico A 4: Media de mujeres en los consejos de administración del IBEX 35 (enero de 2020)



Fuente: Atrevia-EJE&CON y elaboración propia

Gráfico A 5: Los cinco consejos de administración más paritarios (enero de 2020)



Fuente: Atrevia-EJE&CON, elaboración propia

*Tabla B 1:* N.º de empleados de CaixaBank distribuidos por sexo (2018 y 2019)

	<b>Grupo CaixaBank</b>		<b>CaixaBank, S.A.</b>		<b>Banco BPI</b>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Hombres	17.408	16.302	13.593	12.397	2.171	2.123
Mujeres	20.032	19.434	15.848	15.175	2.717	2.717
<b>Total</b>	<b>37.440</b>	<b>35.736</b>	<b>29.441</b>	<b>27.572</b>	<b>4.888</b>	<b>4.840</b>

Fuente: Informe anual 2019 CaixaBank, elaboración propia

*Tabla B 2:* N.º de empleados de CaixaBank por tipología de contrato y sexo (2018 y 2019)

	<b>Contrato fijo o indefinido a tiempo completo</b>		<b>Contrato fijo o indefinido a tiempo parcial</b>		<b>Contrato temporal</b>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Hombres	16.904	16.020	23	30	481	252
Mujeres	19.394	19.101	45	233	593	310
<b>Total</b>	<b>36.298</b>	<b>35.121</b>	<b>68</b>	<b>263</b>	<b>1.074</b>	<b>562</b>

Fuente: Informe anual 2019 CaixaBank, elaboración propia

*Tabla B 3:* Remuneraciones medias de CaixaBank (2018 y 2019)

	<b>Grupo CaixaBank</b>		<b>CaixaBank, S.A.</b>		<b>Banco BPI</b>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Hombres	65.066	65.857	69.126	70.318	40.556	41.431
Mujeres	51.978	53.076	56.313	57.564	29.355	30.542
<b>Total</b>	<b>58.053</b>	<b>58.902</b>	<b>62.237</b>	<b>63.294</b>	<b>34.330</b>	<b>35.310</b>

Fuente: Informe anual 2019 CaixaBank, elaboración propia

*Tabla B 4:* Brecha salarial CaixaBank (2018 y 2019)

	<b>Grupo CaixaBank</b>	<b>CaixaBank, S.A.</b>	<b>Banco BPI</b>
2018	1,64%	0,55%	5,17%
2019	1,69%	0,63%	5,30%

Fuente: Informe anual 2019 CaixaBank, elaboración propia

*Tabla C 1:* Empleados del Grupo Santander por geografías y género (2018 y 2019)

Geografías	Nº empleados		% hombres		% mujeres		% Tit. Univ.	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
España	29.078	30.868	52	54	48	46	70	73
Brasil	46.248	45.179	43	43	57	57	72	79
Chile	11.267	11.614	46	46	54	54	56	42
Polonia	10.902	12.403	31	30	69	70	82	86
Argentina	8.254	9.000	49	50	51	50	40	23
México	19.673	19.096	45	46	55	54	61	49
Portugal	6.255	6.499	54	55	46	45	55	55
Reino Unido	22.561	18.297	41	40	59	60	16	22
EE.UU.	17.005	16.783	43	42	57	58	15	15
SCF	12.406	12.642	47	46	53	54	34	34
Otros	12.770	20.332	51	49	49	51	46	31
<b>Total</b>	<b>196.419</b>	<b>202.713</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>52</b>

Fuente: Informe anual 2019 Grupo Santander, elaboración propia

*Tabla C 2:* N.º de empleados del Grupo Santander por tipología de contrato y sexo (2019)

	Fijo/Tiempo completo			Fijo/Tiempo parcial		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Europa Continental	29.768	32.746	60.514	309	1.451	1.760
Reino Unido	9.152	8.213	17.365	538	5.296	5.834
Latinoamérica y resto	47.253	57.986	105.239	413	1.251	1.664
<b>Total Grupo</b>	<b>86.173</b>	<b>96.945</b>	<b>183.118</b>	<b>1.260</b>	<b>7.998</b>	<b>9.258</b>

Fuente: Informe anual 2019 Grupo Santander, elaboración propia

*Tabla C 3:* Distribución funcional del Grupo Santander por género (2019)

		Europa Continental	Reino Unido	Latinoamérica y resto	Total Grupo
<b>Altos directivos</b>	<b>Hombres</b>	918	99	543	1.560 (77,3)
	<b>Mujeres</b>	283	31	143	457 (22,7)
<b>Resto directivos</b>	<b>Hombres</b>	6.043	1.076	4.615	11.734
	<b>Mujeres</b>	3.534	496	2.876	6.906
<b>Resto empleados</b>	<b>Hombres</b>	24.117	8.870	42.626	75.613
	<b>Mujeres</b>	30.370	13.391	56.388	100.149

Fuente: Informe anual 2019 Grupo Santander, elaboración propia

Anexo D-1. Entrevista a M.B. de Bankia realizada el 27 de marzo de 2020.

### **Datos de la persona entrevistada:**

Nombre: M.B.

Cargo: directora de sucursal

Empresa: Bankia

Sector: Financiero

### **Cuestionario de preguntas:**

1. ¿Percibe cambios en su actividad profesional, en materia de igualdad con respecto a los últimos años? Si contesta afirmativamente ¿Cuáles principalmente?

*Sí, cada vez vemos a más mujeres desempeñando su trabajo en puestos directivos. También las empresas están aumentando las medidas de conciliación para ambos sexos, y me parece muy importante que en 2021 se igualen la baja por paternidad a la de maternidad, así podemos entender que no solo es tarea de la mujer.*

2. En su opinión, ¿qué beneficios aporta a tu empresa el aumento de la diversidad de género en la plantilla?

*La diversidad es siempre buena, ya sea de género, de raza... aporta diferentes puntos de vista y esto me parece enriquecedor. Aporta más ideas y a la hora de tomar decisiones hemos valorado más opciones para poder decidir mejor.*

3. ¿Cuáles crees que son las principales razones para la escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones?

*El histórico, desde siempre cuando una pareja tenía un hijo estaba claro que la madre era quien tenía que dedicarse al cuidado de él y el padre a mantenerlos económicamente. Esto ha hecho que nosotras tengamos más problemas a la hora de promocionar en el trabajo y, por tanto, no haya mujeres en puestos directivos. Esto está mejorando y podemos ver también a padres cogerse excedencias, reducir su jornada, etc. pero son muy pocos.*

4. ¿Crees que son necesarias las cuotas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en la empresa?

*Hoy en día, puede ser un elemento acelerador del proceso, pero a estos puestos tienen que acceder los mejores preparados por sus propios méritos. Yo no me sentiría orgullosa de llegar a estos puestos debido a las cuotas, me gustaría llegar porque mi empresa cree que estoy preparada para este puesto.*

5. ¿Cuáles son las principales medidas y actuaciones que está llevando a cabo su empresa para avanzar en este tema?

*Además de excedencias, reducciones de jornada, poder trabajar durante el embarazo desde casa para evitar los traslados. Con el coronavirus, nos han dado la opción de alternarnos trabajando una semana cada uno para ofrecer los servicios mínimos. También los clientes pueden realizar la mayoría de las gestiones a través de la App, teléfono y correo electrónico y así nosotras poder trabajar desde casa y poder cuidar de los niños.*

6. ¿Qué barreras debe salvar la mujer para promocionar a lo largo de su carrera profesional?

*La principal barrera a la que nos enfrentamos somos nosotras mismas, nos ponemos barreras de forma inconsciente, creyéndonos menos capaces a la hora de asumir responsabilidad y de tomar decisiones. Nos da miedo acceder a puestos directivos porque creemos que entonces tendremos que dedicar mucho más tiempo al trabajo y dificultaría la conciliación familiar. Creo que tendríamos que trabajar en eso, en sentirnos más seguras de nosotras mismas porque realmente somos capaces de lo que nos proponemos. Además de nosotras, como ya he comentado también el histórico, la conciliación, etc.*

7. En su opinión, ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades de esta empresa en materia de igualdad de género?

*¡Buff!, no sabría decirte, considero que no son retos de esta empresa, sino de toda la sociedad, que tenemos que aumentar la concienciación en este tema. Considero que la mayor oportunidad que tenemos para conciliar es el teletrabajo.*

8. Para finalizar ¿Qué consejo o estrategias les daría a mujeres jóvenes que quisieran alcanzar puestos de responsabilidad en la empresa?

*Que estudien lo que les guste y que no dejen nunca de formarse, para así llegar a donde se propongan. Además, hay habilidades que también son muy importantes como saber trabajar en equipo, saber comunicar, etc. Quizá a nosotras nos cuesta más esfuerzo llegar al mismo sitio que a ellos, pero también podemos llegar si luchamos.*

Anexo D-2. Entrevista a E. Z. de CaixaBank realizada el 31 de marzo de 2020

#### **Datos de la persona entrevistada:**

Nombre: E. Z.

Cargo: directora de sucursal

Empresa: CaixaBank

Sector: financiero

#### **Cuestionario de preguntas:**

1. ¿Percibe cambios en su actividad profesional, en materia de igualdad, con respecto a los últimos años? Si contesta afirmativamente ¿Cuáles principalmente?

*Hemos avanzado mucho, aunque todavía queda bastante por hacer. Antes todos los directores de sucursales, desde el padre de familia que venía a pedir un préstamo hasta el gran empresario que te elegía para abrir una cuenta y trabajar contigo, eran hombres y cerraban tratos con las personas de su mismo sexo muchas veces por amistad. En el mundo rural era aún más evidente porque los negocios se cerraban en los despachos, bien del gerente de la empresa o de la oficina de la sucursal. En las cajas y bancos, las mujeres nunca estaban en el despacho interno de la oficina sino en el mostrador al público o eran las secretarías de los directores. Actualmente*



*trabajamos muchas mujeres en puestos de gran responsabilidad como directoras de área, territoriales y de sucursales.*

*La cultura empresarial en la banca ha sido demasiado masculina, aquí los hombres han copado los principales puestos.*

2. En su opinión, ¿qué beneficios aporta a tu empresa el aumento de la diversidad de género en la plantilla?

*Las mujeres tenemos mucha más empatía y espíritu de superación, somos más intuitivas y sobre todo aportamos mucha innovación. Cada vez se valoran más porque somos imprescindibles para potenciar el talento de una organización.*

*También está muy bien visto que una empresa tenga mucha cuota de mujeres. Hoy en día es importantísima nuestra presencia porque los mercados castigan mucho la discriminación de género y benefician a empresas que las potencian.*

3. ¿Cuáles crees que son las principales razones para la escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones?

*Apuntaría como principal la maternidad. Muchas mujeres nada más tener un hijo trabajan a media jornada, piden una excedencia y antes hasta dejaban de trabajar en muchas ocasiones. Las reuniones con los jefes ahora terminan a buena hora, pero antes se alargaban con comidas y horarios fuera del laboral que impedían que la mujer accediera a ellas porque prefería lógicamente cuidar a sus hijos. Era muy difícil en estas condiciones promocionar. También en un mundo de hombres, se eligen entre ellos porque son amigos, practican deporte juntos, han estudiado en la misma universidad y mil circunstancias en las que nosotras no estamos incluidas.*

*Encima por si fuera poco la familia no ha ayudado mucho en ningún momento. Antes las mujeres elegíamos carreras consideradas más femeninas como profesoras, la rama sanitaria, pero era más difícil que estudiásemos económicas y empresariales, y ya no te digo las ingenierías.*

*Luego cuando nacía el primer hijo nadie se planteaba quien se iba a ocupar de él, se daba por hecho que la mujer y si alguien tenía que dejar de trabajar pues era ella.*

*A la hora de seleccionar a los empleados se premiaba que el hombre fuera padre porque así tenía responsabilidades, e iba a estar más horas dispuesto a trabajar para poder mantener a la familia y con nosotras ocurría justo lo contrario.*

*Ahora no existe esa discriminación, pero llevamos muchos años de retraso y eso se nota más en los puestos de dirección. Se va a tardar un poco todavía en lograr la igualdad.*

4. ¿Crees que son necesarias las cuotas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en la empresa?

*En los mandos intermedios en absoluto, pero si ya me hablas de alta dirección sí. Las reglas están creadas por los hombres y ellos son los que eligen a los directores y luego consejeros, en fin, una cadena en la que para no perder un eslabón es necesario que nos den oportunidades porque si llegamos, somos tan buenas como los hombres y sin lugar a duda la que llega está mejor preparada que ellos, pero por el camino se quedan muchas. A nosotras nos exigen más para llegar a estos puestos.*

5. Cuáles son las principales medidas y actuaciones que está llevando a cabo su empresa para avanzar en este tema.

*Hace años que tenemos muchas medidas de conciliación, la desconexión digital fuera de horario laboral, el lenguaje no sexista en las comunicaciones, Premio Mujer Empresaria que reconoce el talento de las directivas a nivel nacional.*

6. ¿Qué barreras debe salvar la mujer para promocionar a lo largo de su carrera profesional?

*Para mí la punta del iceberg es la maternidad como ya he comentado. Desde ese momento empezamos a perder oportunidades y, por tanto, luego nos falta años trabajados experiencia, relaciones, etc.*

7. En su opinión ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades de esta empresa en materia de igualdad de género?

*Hay un plan de igualdad y la comunicación está muy desarrollada en esta empresa. Creo que en la selección y promoción existe muchísima igualdad accede el que más méritos tiene.*

*Están mirando para que se pueda realizar jornada continua, aunque no todos podremos hacerla por las singularidades de nuestro trabajo.*

8. Para finalizar ¿Qué consejo o estrategias les daría a mujeres jóvenes que quisieran alcanzar puestos de responsabilidad en la empresa?

*Que pueden llegar donde ellas quieran, que no se pongan ellas mismas los límites porque nosotras somos las que muchas veces no nos arriesgamos. Me parece muy importante que se dejen aconsejar en momentos clave de su vida, y saber aprovechar las oportunidades a veces se está en el lugar apropiado en el momento preciso pero lo más importante, que si no estás formada es imposible acceder a un trabajo en estas empresas.*

Anexo D-3. Entrevista a C.G. del Grupo Santander realizada el 10 de marzo 2020

#### **Datos de la persona entrevistada:**

Nombre: C.G.

Cargo: directora de RRHH

Empresa: Grupo Santander

Sector: financiero

#### **Cuestionario de preguntas:**

1. ¿Percibe cambios en su actividad profesional, en materia de igualdad con respecto a los últimos años? Si contesta afirmativamente ¿Cuáles principalmente?

*Sí, Las empresas y los equipos directivos cada vez tienen más sensibilidad en materia igualdad. Se fomentan los Planes de Igualdad, la formación y la presencia de la mujer en la alta dirección y en los consejos de administración. Además, en nuestro caso las directivas están muy presentes en la 2ª y 3ª línea de reporte ocupando posiciones clave en áreas de la compañía como: operaciones, riesgos, medios de pago, costes, control de gestión, contabilidad, marketing, productos, estrategia, recuperaciones, etc. ¡Casi nada! ¡Lo mejor de lo mejor lo dirigen ellas!*

*Otro dato del que nos sentimos orgullosos es que en nuestra plantilla hay un equilibrio muy importante de género (53% hombres y 47% mujeres). Este dato es relevante si tenemos en cuenta que el sector financiero ha estado siempre gestionado por hombres y ahora se aprecia un cambio de tendencia muy significativo.*

2. En su opinión, ¿qué beneficios aporta a tu empresa el aumento de la diversidad de género en la plantilla?

*Lo primero es que la diversidad es sana, necesaria y aporta distintos puntos de vista y de hacer las cosas. Se gana creatividad y eficiencia.*

3. ¿Cuáles crees que son las principales razones para la escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones?

*Desde siempre la mujer por su trayectoria profesional y su dedicación a la familia y a los hijos se ha puesto una barrera a asumir más responsabilidades, esto ha hecho que su presencia en puestos de responsabilidad haya sido siempre menor. Por otra parte, a igualdad de condiciones las empresas nos relegaban por nuestra condición de madre. Otra razón muy importante ha sido la menor ambición profesional a la hora de planificar la carrera, y decidir que queríamos hacer.*

4. ¿Crees que son necesarias las cuotas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en la empresa?

*No, porque tenemos que asumir dichos puestos por nuestras propias capacidades y experiencia. Dicho lo anterior, las cuotas pueden ayudar a acelerar el proceso de cambio, pero siempre sin utilizarlas como un “calzador” porque eso nos perjudica y mucho.*

5. Cuáles son las principales medidas y actuaciones que está llevando a cabo su empresa para avanzar en este tema?

*Dentro de los planes estratégicos de la compañía tenemos KPI'S para incrementar la presencia femenina en los consejos, comités de dirección, middle management, planes de formación y coaching para potenciar el liderazgo de la mujer, así como networking. Y sobre todo sensibilización de la alta dirección. También estamos*

*creando grupos de jóvenes con talento (masculinos y femeninos) y formándoles en conocimientos y habilidades que les permitan en el futuro llegar a las primeras líneas de dirección.*

6. Qué barreras debe salvar la mujer para promocionar a lo largo de su carrera profesional?

*En mi opinión, principalmente la familiar y la baja autoestima, cuando podemos hacer lo mismo o más, pero nos cuesta creérselo.*

7. En su opinión, ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades de esta empresa en materia de igualdad de género?

*Creo que hoy en nuestra compañía la igualdad no se discute. Es un hecho y está dentro de la normalidad y hay igualdad de oportunidades. El principal reto es que las profesionales se “lancen”. Nuestro reto es conseguir el equilibrio en puestos de alta dirección (comités de dirección y consejos) que hoy no existe debido a que históricamente el % de mujeres en plantilla era bajo y se dedicaban a funciones administrativas y técnicas. Hoy el panorama ha cambiado, y como decía antes en nuestro caso el % de directivas en el middle management es muy muy alto. Gestionan áreas muy importantes de la organización y dirigen equipos complejos. Ahora nos toca dar el siguiente salto.*

*Y las oportunidades “todas” porque hoy el 50% de nuestra plantilla son mujeres, con excelente formación, experiencia y habilidades que sin duda pueden crecer en la Organización. Potenciamos la promoción interna y, poco a poco, el middle management que está representado por mujeres llegará al comité de dirección.*

8. Para finalizar ¿Qué consejo o estrategias les daría a mujeres jóvenes que quisieran alcanzar puestos de responsabilidad en la empresa?

*1. Que tengan claro que quieren, y que van a hacer para conseguirlo. Aunque esto suene como lo más normal del mundo, no lo es. Antes porque no nos lo creíamos y ahora porque nuestras jóvenes tienen mucha prisa, quieren correr mucho y no se paran*

*a analizar y a reflexionar. 2. Hablar con sus responsables de sus inquietudes profesionales y pedirles ayuda si hace falta. 3. Plantearse retos continuamente. 4. Estar abiertas al cambio (la vida profesional y las empresas cambian continuamente) 5. No tener miedo y pedir ayuda cuando sea necesario “no hay que ir de super woman” para conseguir lo que nos proponemos. 6. Aprender a compartir responsabilidades familiares.*

Anexo D-4. Entrevista a C.L. de Grupo Santander realizada el 2 de abril de 2020

#### **Datos de la persona entrevistada:**

Nombre: C.L.

Cargo: jefa de riesgos

Empresa: Grupo Santander

Sector: financiero

#### **Cuestionario de preguntas:**

1. ¿Percibe cambios en su actividad profesional, en materia de igualdad, con respecto a los últimos años? Si contesta afirmativamente ¿Cuáles principalmente?

*Sí, muchísimos. Ahora existen mujeres en todos los puestos de trabajo y en todas las escalas y antes, por ejemplo, prácticamente no había ninguna jefa de departamento, directoras, etc. Es uno de los sectores donde más ha ganado la paridad si tenemos en cuenta que el financiero estaba dominado y controlado por hombres.*

2. En su opinión, ¿qué beneficios aporta a tu empresa el aumento de la diversidad de género en la plantilla?

*La diversidad es muy buena en todo porque aporta otra mirada diferente y mucho talento. Nosotros trabajamos en finanzas con mucho riesgo operacional y las mujeres no somos tan arriesgadas y eso se valora mucho más después de la crisis de 2008. Tenemos muy interiorizada nuestra cultura corporativa “Sencillo, personal y justo” y*

*en riesgos "Risk Pro" que implica ser responsable de los riesgos que generamos con nuestro trabajo.*

3. *¿Cuáles crees que son las principales razones para la escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones?*

*Varios motivos, creo que la principal es el problema para conciliar si tienes un hijo. Es normal trabajar a tiempo parcial, coger excedencias y el trabajo a tiempo parcial no está desarrollado para puestos con responsabilidad. Debemos tener en cuenta que para estos puestos se exige una dedicación exclusiva con muchas reuniones, carga de trabajo excesiva que no son compatibles con el hecho de tener un hijo.*

*También la cultura empresarial hasta no hace mucho ha sido muy machista, ellos lo controlaban todo y a nosotras no nos interesaba mucho promocionar porque estábamos inmersas en una doble jornada laboral, la de casa y la del trabajo.*

*Respecto a las tareas domésticas creo que los chicos de ahora les ayudan más en tareas como realizar la compra, cuidar a los hijos, igual cocinar, pero el trabajo de limpieza, plancha sigue siendo tarea nuestra en más del 90% de las ocasiones.*

4. *¿Crees que son necesarias las cuotas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en la empresa?*

*Te voy a ser sincera al nivel de mi puesto de trabajo no, pero si ya hablamos de comité de dirección sí, porque todavía hay muy pocas.*

*Necesitamos mujeres en estos puestos, pero sobre todo necesitamos mujeres líderes para que se fijen las nuevas generaciones en ellas. Esta crisis precisamente está poniendo a prueba la capacidad de liderazgo de los presidentes de todas las compañías.*

5. *¿Cuáles son las principales medidas y actuaciones que está llevando a cabo su empresa para avanzar en este tema?*

*Yo creo que tenemos muchísimas medidas. Te comienzo a hablar durante el embarazo no tienes por qué realizar traslados, tienes posibilidad de excedencia, reducción de jornada, te dan un cheque para la guardería de la ciudad financiera. La verdad es un lujo estar aquí, te permite dejar a los niños al lado de tu puesto de trabajo y así nada*

*más terminar poder recogerlos. También podemos realizar muchas de las tareas como la tintorería, ir al supermercado y así no tener que hacerlo al salir del trabajo.*

6. ¿Qué barreras debe salvar la mujer para promocionar a lo largo de su carrera profesional?

*La principal es la conciliación de la vida laboral con la familiar cuando eres madre. La maternidad castiga mucho la carrera profesional de la mujer y también las retribuciones de la profesión, por ejemplo, si coges una excedencia, pierdes en cotización, en ascensos...*

7. En su opinión ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades de esta empresa en materia de igualdad de género?

*Entre las oportunidades destacaría que en la selección y promoción no existe ninguna discriminación, todas las medidas de conciliación y también que somos muchas las mujeres que trabajamos aquí y varias en puestos de dirección en mandos intermedios.*

*Este es el camino para después llegar arriba porque a la hora de promocionar a alguien si estamos más mujeres en ese momento tendremos más probabilidades de ser elegidas.*

*Entre los retos eliminar la diferencia salarial que, aunque es baja tendría que ser cero no es justo cobrar menos por el mismo trabajo realizado. Otro gran reto es la digitalización de la empresa y lo estamos comprobando con la crisis sanitaria del coronavirus, las reuniones son más lentas, muchos trabajadores no son digitales... Como ves se nos ha planteado un gran reto sin buscarlo. ¡A mí me encantaría trabajar desde casa!*

8. Para finalizar ¿Qué consejo o estrategias les daría a mujeres jóvenes que quisieran alcanzar puestos de responsabilidad en la empresa?

*Lo primero que se formara en idiomas hoy en todas las entrevistas una parte es inglés, y si le gustan las carreras tecnológicas porque tienen muchas salidas. En la actualidad se contratan a muchos ingenieros y matemáticos en las empresas. Que si desean tener hijos que no retrasen su maternidad y que les ayuden en su cuidado porque no se trata de meter en las mismas horas más tareas. Voy a añadir una nota de color, que a su*



*pareja o marido lo eduque para que le ayude con las tareas domésticas porque todavía hace falta mucha labor pedagógica con ellos.*