



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA MUJER EN LA CARRERA A LA ALTA DIRECCIÓN:

Barreras y análisis del sistema de cuotas
como medida para fomentar la equidad de
género

Clave: 201705304

MADRID | Marzo 2022

“Parece que la justicia consiste en igualdad, y así es, pero no para todos, sino para los iguales; y la desigualdad parece ser justa, y lo es, en efecto, pero no para todos, sino para los desiguales”

Aristóteles

RESUMEN

Aunque las mujeres estén plenamente incorporadas al mundo laboral y, según el estudio del Instituto Nacional de Estadística (2021b), alcancen niveles de formación superiores a los hombres y tengan una mayor representación en algunos sectores de actividades como sanidad, servicios sociales, educación o comercio al por menor, su presencia en cargos de alta dirección sigue siendo muy inferior a la del hombre.

Poniendo especial atención sobre España, el presente estudio busca analizar qué se está haciendo o se puede hacer para romper el llamado “techo de cristal”, esa barrera invisible que impide a la mujer acceder a la alta dirección, con particular examen de las barreras tanto internas como externas que limitan el acceso de la mujer a funciones directivas y de las medidas de impulso para estimular su presencia en puestos de responsabilidad, analizando el sistema de cuotas como medida principal que consigue aumentar la representación de las mujeres y paliar la desigualdad de oportunidades existentes al respecto, sus ventajas e inconvenientes y las alternativas a tal sistema

Palabras clave: techo de cristal, alta dirección, barreras, sistema de cuotas, cuotas *soft*, cuotas *hard*, sistema híbrido

ABSTRACT

Although women are fully incorporated into the world of work and, according to the National Statistics Institute study (2021b), have higher levels of education than men and are more highly represented in some sectors of activity such as health, social services, education and retail trade, their presence in senior management positions is still much lower than that of men.

With a special focus on Spain, this study seeks to analyse what is being done or can be done to break the so-called "glass ceiling", that invisible barrier that prevents women from accessing top management, with a particular examination of the internal and external barriers that limit women's access to management positions and of the measures to stimulate their presence in positions of responsibility, analysing the quota system as the main measure that manages to increase women's representation and alleviate the existing inequality of opportunities in this respect, its advantages and disadvantages and the alternatives to such a system.

Keywords: glass ceiling, top management, barriers, quota system, soft quotas, hard quotas, hybrid system.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1.	Objetivos del trabajo	8
1.2	Metodología y estructura	8
2.	DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	10
2.1.	¿En qué se diferencian la igualdad y la equidad?	10
2.2.	Breve referencia a la evolución histórica de la mujer en el mundo laboral en España	11
2.3.	España y la presencia de la mujer en los puestos de alta dirección	13
3.	BARRERAS EN LA CARRERA A LA ALTA DIRECCIÓN	14
3.1.	Barreras internas o intrapersonales	15
3.1.1.	<i>Barreras psicológicas autoimpuestas</i>	<i>15</i>
3.1.2.	<i>Barreras asociadas al rol tradicional de la mujer</i>	<i>16</i>
3.2.	Barreras culturales o interpersonales	18
3.3.	Barreras organizacionales	20
4.	MEDIDAS DE IMPULSO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO MAS UTILIZADAS EN ESPAÑA	23
4.1.	<i>Mentoring femenino</i>	<i>23</i>
4.2.	Discriminación positiva	24
4.3.	Flexibilización de jornada y modalidades de conciliación	24
4.4.	Formación para el desarrollo de habilidades directivas	25
4.5.	Eliminación de sesgos inconscientes	25
5.	EL SISTEMA DE CUOTAS COMO MEDIDA PRINCIPAL PARA IMPULSAR LA EQUIDAD DE GÉNERO	26
5.1.	Aspectos positivos y negativos	27
5.2.	Ruptura de barreras	29
5.3.	Regulación a nivel europeo	31

5.4. Regulación a nivel nacional.....	32
5.5. Comparativa de regulaciones: Noruega, Francia Y Reino Unido.....	35
5.6. Análisis sobre la efectividad de los distintos sistemas de cuotas.....	39
5.6.1. <i>Cuotas Hard</i>	41
5.6.2. <i>Cuotas Soft</i>	43
6. CONCLUSION Y PROPUESTA DE REGULACIÓN.....	44
7. BIBLIOGRAFÍA	48
7.1. Libros y obras doctrinales.....	48
1.1. Legislación	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de España vs. la media europea.....	13
Figura 2: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de Noruega vs. la media europea.....	30
Figura 3: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de Francia vs. la media europea.....	32
Figura 4: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de Reino Unido vs. la media europea.....	34
Figura 5: Evolución en el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las mayores empresas cotizadas de Europa, según el tipo de medida tomada.....	39
Figura 6: Índice GDI 2020 por países.....	41

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos del trabajo

El objetivo principal este trabajo de fin de grado es analizar en profundidad el ambiente empresarial de España en cuanto a la equidad de género y entender qué tipo de desigualdades existen entre el hombre y la mujer en el acceso a los puestos de alta dirección y porqué se sigue dando este nivel de desigualdad.

En el trabajo también se analizarán las medidas que actualmente se están aplicando en las empresas españolas para mitigar la desigualdad a la hora de acceder a la alta dirección y la percepción y efectividad de éstas para cumplir su objetivo. En particular, se tratará con especial detalle la medida del sistema de cuotas, puesto que se trata posiblemente de la medida para impulsar la equidad más polémica y la que más se está utilizando actualmente en España. Además, se explicará que diferencias existen entre esta medida y otras similares, como por ejemplo la discriminación positiva.

Por último, el trabajo finalizará concluyendo si, en particular, el sistema de cuotas es realmente efectivo favoreciendo la equidad de género en el mundo de la alta dirección o si los prejuicios y la percepción de sistema son más dañinos que buenos para las mujeres en los puestos de alta dirección que han accedido a ellos por este sistema.

1.2 Metodología y estructura

Para realizar este TFG se analizarán en primer lugar estudios de género realizados en los últimos años en España y otros informes que tratan este tema en profundidad para determinar la existencia o no de desigualdad en la alta dirección en nuestro país. También se hará referencia a estudios realizados en otros países europeos con niveles de equidad de género más altos que España para estudiar los métodos que se utilizan en esos países.

El trabajo consta de tres capítulos. El primero de ellos analizará las barreras que existen actualmente en el mundo de la alta dirección en la empresa para la mujer y cómo han ido evolucionando incluyendo referencias acerca del impacto que la crisis sanitaria del COVID-19 ha provocado en estas barreras. El segundo capítulo desarrollará las medidas de impulso de la equidad de género, incluyendo figuras tales como el *mentoring* femenino, la discriminación positiva y las medidas de flexibilización de jornadas para facilitar la conciliación de la vida familiar. En el tercer capítulo se estudiará el sistema de cuotas como medida principal para impulsar la equidad de género en los puestos de alta

dirección, sus distintas modalidades, con referencia a su regulación a nivel europeo y nacional, incluyendo un análisis sobre su efectividad.

Para terminar, se propondrán las alternativas existentes al sistema de cuotas teniendo en cuenta los efectos tanto positivos como negativos que las distintas modalidades de regulación han tenido en diferentes estados, sugiriéndose la elaboración de un sistema de cuotas híbrido algo más sofisticado que los implementados actualmente en la mayoría de países europeos.

2. DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

2.1. ¿En qué se diferencian la igualdad y la equidad?

El concepto de igualdad se manifiesta de diferentes en la realidad de las personas. En el Estado español, la igualdad actúa como tres dimensiones distintas; la igualdad como valor superior en nuestro ordenamiento jurídico, la igualdad como principio, y la igualdad como derecho fundamental (Rey, 2011).

Principio distinto es el de igualdad material. Sigüenza Aragón (2020), la describe como “un principio que implica el trato homogéneo para todas las personas, independientemente de sus características o circunstancias”. Este concepto, aplicado al género, supone que tanto las mujeres como los hombres deben recibir exactamente el mismo trato.

Se podría decir entonces que la igualdad de género (tanto formal como material) es un concepto que está estrechamente relacionado con el principio de no discriminación, presente en la Constitución Española en su art. 14, por el cual los deberes, responsabilidades y derechos de todos los ciudadanos son los mismos, sin importar el sexo con el que hayan nacido.

Sin embargo, para algunos colectivos, recibir un trato igualitario con respecto al resto no es suficiente para que éstos alcancen el mismo nivel de desarrollo y acceso a las mismas oportunidades que los demás. Esto quiere decir que un trato igualitario puede dar lugar a desigualdades en ciertas situaciones y hacia ciertas personas.

Es aquí donde entra en juego el concepto de equidad. Según Winfield Reyes *et al* (2017) “la equidad consiste en permear las posibilidades a distintos grupos que históricamente han sido vulnerados”. Esto significa, esencialmente, que la equidad es una herramienta que “corrige” los desequilibrios que la igualdad no alcanza a solucionar.

En definitiva, la igualdad de género es la meta final, mientras que la equidad de género es el medio por el cual alcanzarla.

Desde la perspectiva del género, la mujer se encuentra, por razones que examinaremos más adelante, en una clara situación de desigualdad todavía a día de hoy en el mundo laboral, y, especialmente, en la alta dirección. Por todo ello, este trabajo estudiará las

medidas que, en aplicación de la equidad, se están adoptando para asegurar una igualdad real y que sirvan para compensar la evidente desigualdad que el género femenino arrastra en cuanto a los puestos de alta dirección con especial referencia al sistema de cuotas.

2.2. Breve referencia a la evolución histórica de la mujer en el mundo laboral en España

Existe la concepción tradicional de que la mujer empezó a incorporarse en el mundo laboral a finales del siglo XVIII con la industrialización aunque, como bien dice Kessler-Harris (1981), “las mujeres siempre han trabajado”.

En aquella época el trabajo de la mujer estaba mal visto y siempre era de carácter complementario cuando resultaba estrictamente necesario, al no ganar el marido suficiente dinero para sustentar a la familia, por lo que la mujer trabajadora era sinónimo de mujer pobre y de clase social baja.

La incorporación de forma masiva de la mujer al mundo laboral tuvo lugar en las primeras décadas del siglo XX como consecuencia de las dos guerras mundiales que obligaron a gran parte de la población masculina de los países involucrados a dejar sus puestos de trabajo para incorporarse a las líneas de combate en el ejército, mientras que la labor de sustentar a la familia económicamente y de mantener el funcionamiento de las industrias pasaba a la mujer.

Sin embargo, en España este cambio social no llegó para quedarse. Con el asentamiento del régimen franquista se produjo una retirada de las mujeres que se habían incorporado mundo del trabajo para volver a las tareas domésticas del hogar, con la finalidad de restablecer una cultura más conservadora y tratar de fomentar la natalidad para compensar la pérdida de 540.000 vidas humanas (Liñán, 2019) durante la Guerra Civil (1936-1939), estableciéndose además restricciones de carácter legal, como prohibir a la mujer firmar contratos, abrir cuentas bancarias o disponer de sus bienes y herencia sin el permiso de su marido.

En la segunda etapa de la dictadura franquista (1960-1975) se “suaviza” el régimen, debido al desarrollo económico que experimenta España a consecuencia del boom turístico, abriéndose la puerta ligeramente al cambio, comenzándose en 1961 a publicar leyes que equiparan la capacidad jurídica de la mujer a la del hombre, pero solo para las mujeres solteras.

La Ley 56/1961 de 22 de julio, sobre derechos políticos profesionales y de trabajo de la mujer, le reconoce los mismos derechos que al varón para el ejercicio de toda clase de actividades políticas, profesionales y de trabajo, sin más limitaciones que las establecidas en la propia Ley, entre las que se encontraban ciertas carreras profesionales como judicatura, magistratura y fiscalía. No es hasta 1966 cuando se suprimen dichas limitaciones mediante un Decreto-ley¹, que justifica la redacción original de la ley en “una protección de sus sentimientos ante determinadas actuaciones que el cumplimiento del deber haría ineludibles”.

Antes del año 1971, el acto de casarse suponía para la mujer su despido laboral forzoso. El Decreto 2310/1970, de 20 de agosto, por el que se regulan los derechos laborales de la mujer trabajadora elimina esta causa de despido y establece tres alternativas en el art. 3.1 consistentes en continuar con el trabajo, rescindir el trabajo con derecho a indemnización o quedar en situación de excedencia voluntaria por un período no inferior a un año ni superior a tres.

Aun habiéndose dado estos importantes avances, la mujer casada sigue tener capacidad de obrar plena, sigue sin ser libre.

Será la entrada en vigor de la Constitución Española de 1978 el acontecimiento que supuso el punto de inflexión definitivo para el reconocimiento de la igualdad de derechos de hombres y mujeres. El principio de igualdad formal se recoge de forma explícita en el artículo 14, por el cual “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social” (Gómez, 2008). Dicho artículo recoge tanto la dimensión formal de la igualdad (igualdad ante la ley) como la dimensión material (igualdad mediante la ley). Además, el artículo 35 establece el derecho al trabajo con una remuneración digna sin discriminación por razón de sexo (Guerra, 2000).

Desde entonces, España ha progresado a pasos agigantados en cuanto a la integración de la mujer en el mundo laboral formal. Sin embargo, en comparación con el resto de la Unión Europea, sigue habiendo mucho trabajo por hacer pues España se encuentra en una de las últimas posiciones en cifras de tasa de empleo de la mujer (la quinta más baja después de Grecia, Rumanía, Italia y Croacia, con un 62,1%) y nos encontramos aún muy

¹Ley 96/1966, de 28 de diciembre, suprimiendo la limitación establecida en el apartado c) del número dos del artículo tercero de la Ley de 22 de julio de 1961 sobre derechos de la mujer.

lejos de las cifras de países como Suecia y Suiza, que en 2019 alcanzaron un 78,9% y un 78,6%, respectivamente (Eurostat, 2020).

2.3. España y la presencia de la mujer en los puestos de alta dirección

Para analizar la presencia de mujeres en altos cargos públicos y privados hemos analizado el Informe Women in Business 2021 de Grant Thornton, la base de datos de estadísticas de género del Instituto Europeo para la Igualdad de Género y la publicación del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2021a) actualizado a 27 de diciembre. Es preciso tener en cuenta es que el estudio de Grant Thornton contabiliza la participación y el progreso de la mujer en la alta dirección en empresas del mercado medio de todos los sectores industriales de 29 países, mientras que las empresas que estudia el Instituto Europeo para la Igualdad de Género son exclusivamente las listadas en el IBEX-35. Por su parte, el informe del INE basa su publicación en el porcentaje de mujeres que ocupan los órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado y en el conjunto de Consejos de Administración de las empresas que forman parte del IBEX-35, todo lo cual resulta muy útil para identificar las diferencias entre la empresa pública y la privada y dentro de éstas, entre las grandes empresas del IBEX-35 y las empresas del mercado medio en lo referente a la presencia de la mujer.

El primer dato destacable de la investigación de Gran Thornton es que, en 2021, en las empresas del mercado medio, se ha superado el simbólico punto de inflexión del 30% en la proporción de mujeres en la alta dirección, tanto a nivel mundial como en la mayoría de las regiones y que la expectativa es que esta tendencia se acelere. Sin embargo, España, aunque se sitúa por encima de la media europea y mundial, con un 34%, ha bajado del puesto 10 al 14 de 29, mientras que otros países han experimentado un incremento extraordinario, principalmente los países en vías de desarrollo.

En lo que respecta a las empresas del IBEX-35, según el Instituto Europeo para la Igualdad de Género, el porcentaje de mujeres en los puestos de responsabilidad en el segundo semestre de 2021 es un 32,6%.

Por último, en cuanto a la Administración General del Estado, según el Instituto Nacional de Estadística, en el año 2021, el porcentaje de mujeres que ocupaban los órganos superiores y altos cargos (hasta Director/a General, y sin contabilizar los puestos de la Administración con categoría inferior a la de Director/a General) ascendió ligeramente

desde el año anterior, hasta un 43,7%. Comparando estos datos se observa que el porcentaje de mujeres en la Administración general del Estado es significativamente superior al resto, y que el porcentaje más bajo corresponde a las empresas del Ibex-35, aunque con una diferencia poco significativa con respecto a las empresas del mercado medio. Esto parece indicar que en la Administración Pública está más garantizada la presencia equitativa de mujeres y hombres que en las empresas del IBEX 35, que están aún más rezagadas en asuntos de paridad de género que la generalidad de empresas españolas y muy por detrás de Unión Europea.

En cuanto a las mujeres CEO (directoras ejecutivas), en las empresas del mercado medio, el porcentaje es del 23% y en las empresas de IBEX-35, la presencia de mujeres en la presidencia de empresas es casi anecdótica (es de apenas el 5,9%).

Por consiguiente, es evidente que la presencia de la mujer en puestos de alta dirección en España es aún muy reducida y creemos que no existe un único motivo que justifique esta situación, sino que existe un conjunto de circunstancias interrelacionadas que provocan ese estancamiento a la hora de ascender dentro de la empresa y llegar a los puestos de alta dirección y que coloquialmente se denomina “techo de cristal”. A continuación, se analizará cuáles son las barreras que componen ese “techo de cristal”, por qué existen y qué medidas contribuyen a romperlas.

3. BARRERAS EN LA CARRERA A LA ALTA DIRECCIÓN

Si bien existe una concepción general del hecho de que, por una razón u otra, la mujer no llega a esos puestos tanto como llega el hombre, no siempre está claro el porqué, es decir, que no es fácil identificar las barreras que frenan al género femenino en este ámbito.

Para poder idear e implementar medidas y herramientas efectivas que contribuyan de forma real y tangible al impulso de la posición de la mujer en la alta dirección y, por ende, la equidad en la alta dirección, es necesario identificar cuáles son las barreras que le impiden acceder a estas posiciones en igualdad de condiciones. En otras palabras, hay que identificar de qué está compuesto lo que conocemos como el “techo de cristal”.

Para averiguarlo, se van a explorar los tipos de barreras que plantea la literatura académica, la medida en que estas barreras afectan a las mujeres en vías de promoción para acceder a los puestos más altos de las empresas y se va a analizar asimismo cuáles

son las barreras percibidas por las mujeres directivas y aspirantes a puestos de responsabilidad.

Existen una infinidad de modalidades de clasificación de barreras de la mujer en su camino hacia el ascenso. Giráldez-Puig & Berenguer (2021) clasifican las barreras que experimentan las mujeres para ascender a puestos de responsabilidad en dos categorías: internas y externas. Según las autoras del informe, las barreras internas son aquellas que se autoimpone la mujer por procesos mentales inconscientes ajenos a ellas mismas, mientras que las barreras externas son aquellas que encuentran su origen en el entorno en el que la mujer desarrolla su vida y carrera profesional. Del mismo modo, Hogue y Lord (2007) clasifican las barreras en intrapersonales, que tienen que ver con los pensamientos interiores de las aspirantes, e interpersonales, que devienen de las concepciones y prejuicios del resto de personas en la empresa que se encuentran interconectadas con las trabajadoras.

Otros autores identifican una tercera categoría de barreras denominadas “organizacionales” que tienen su origen en la estructura y prácticas propia de la empresa moderna (Oakley, 2000; Lyness & Groto, 2018), y que, en muchos aspectos, no se han visto alteradas por el paso de las décadas. Se trata de prácticas que se encuentran profundamente arraigadas en la cultura empresarial que, a día de hoy y en muchas ocasiones de forma inconsciente, discriminan negativamente a la mujer y frenan su progreso.

A continuación, analizaremos las distintas barreras teóricas conforme a estas tres categorías: Barreras internas, barreras culturales y barreras organizacionales.

3.1. Barreras internas o intrapersonales

Podemos dividir esta categoría en dos subcategorías: Las barreras psicológicas autoimpuestas y las barreras asociadas con el rol tradicional de la mujer

3.1.1. Barreras psicológicas autoimpuestas

Autoestima

Algunos estudios sugieren que los estereotipos relacionados con el hombre y la mujer en la empresa y en la sociedad (barrera externa o interpersonal) se pueden encontrar interiorizados en el subconsciente de la mujer, afectando inconscientemente a su autoestima. De este modo, si una profesional internaliza el estereotipo que asocia al

hombre y a las cualidades masculinas con las posiciones de liderazgo, dicha percepción puede socavar la percepción que la profesional tiene de sí misma como líder (Lyness & Groto, 2018).

Como consecuencia del factor anterior, la mujer tiende a restar valor a sus habilidades de liderazgo. La investigación académica revela que, independientemente de que sus evaluaciones reales como supervisoras sean iguales que las de los hombres, las mujeres tienden a subestimar sus evaluaciones, mientras que los hombres tienden a sobreestimarlas (Sturm et al. 2014, Taylor et al. 2016). Los resultados de estos experimentos denotan una gran falta de autoestima por parte del colectivo femenino que es difícil de corregir.

Percepciones sesgadas de la propia mujer

Como resultado de la asociación del comportamiento dominante con la masculinidad (que explicaremos con más detalle en el apartado de barreras culturales), algunas mujeres experimentan dificultades a la hora de exhibir estos comportamientos, pues pueden identificarlos como incompatibles con su identidad de género.

Esta asociación estereotípica, junto con una falta de mujeres en la alta dirección como modelos a seguir, provoca que en muchas ocasiones las propias mujeres sientan que pasan desapercibidas y que no deben o no tienen derecho a aspirar a más (Giráldez-Puig & Berenguer, 2021) porque que sus objetivos en la vida deberían estar más relacionados con la familia y los hijos que con sus metas laborales.

Para aliviar esta sensación, muchas mujeres tienden a modificar su estilo de liderazgo a uno más colaborativo, menos autoritario, “liderando sin liderar” (Rudman et al. 2012). Si bien este estilo es adecuado para algunas empresas, el problema que acarrea este comportamiento es que en ocasiones se obtiene un resultado contrario al deseado, pues se ha demostrado que los comportamientos menos dominantes pueden asociarse con una falta de competencia (Oakley, 2000; Lyness & Groto, 2018)

3.1.2. Barreras asociadas al rol tradicional de la mujer

Responsabilidades extralaborales y falta de corresponsabilidad

Por mucho progreso que haya realizado la sociedad en términos de igualdad de género, es una realidad que a día de hoy la mujer sigue manteniendo el rol principal dentro de la casa. La evolución de las estructuras familiares actuales se ha desarrollado con retraso

con respecto a la incorporación del género femenino al mundo laboral, por lo que siguen recayendo principalmente en la mujer para llevar a cabo las labores del hogar y el cuidado de familiares, aunque la mujer tenga ahora una carga laboral muy similar al hombre.

Esto da lugar a que sea más difícil para la mujer cumplir con algunos estándares y costumbres propias del mundo de la empresa, como puede ser pasar el mayor tiempo posible físicamente en la oficina, aunque dicho tiempo no se esté traduciendo en una mayor productividad. Al internalizarlas, las mujeres no caen en la cuenta de que dichas exigencias pueden estar minando su progreso de forma indirecta (Stone & Hernandez, 2013), pues no tienen en consideración el hecho de que la mujer sigue teniendo una responsabilidad mayor fuera del trabajo con respecto a la maternidad y al cuidado de la familia.

Por lo tanto, se podría decir que por el rol tradicional que sigue llevando a cabo la mujer a día de hoy y el plus de responsabilidad que este rol acarrea, no es suficiente que se dé un trato igualitario a hombres y mujeres en un sistema laboral que está adaptado únicamente al estilo de vida del hombre.

Dificultades para delegar y compaginar

Por lo ya mencionado en el apartado anterior, hoy en día la mujer acepta más roles y más responsabilidad en otros aspectos de su vida (sociales y laborales), pero la expectativa de que siga atendiendo a sus responsabilidades del hogar y la familia no desaparecen. Por esta presión externa, se crea una sensación de hiperresponsabilidad que en muchas ocasiones impide a la mujer delegar en otros (Giráldez-Puig & Berenguer, 2021), por lo que termina renunciando a partes esenciales de los otros roles y acaba perjudicando su carrera profesional a largo plazo.

Un elemento al que renuncian a menudo las mujeres es el aspecto social del ambiente laboral (las cenas, las salidas). Los encuestados en el estudio de San Telmo opinaron que esta falta de socialización tiende a dar lugar a la invisibilización de las trabajadoras dentro de la empresa. De hecho, el ESADE Gender Monitor (2020) identificó esta razón, es decir, la dificultad que experimentan las mujeres para generar redes formales e informales de apoyo, como la mayor barrera para el acceso a los puestos de responsabilidad (más de un tercio de las encuestadas identificó ésta como la principal razón).

3.2. Barreras culturales o interpersonales

Varios autores identifican estas barreras como todas aquellas percepciones y construcciones culturales e históricas – fruto de la educación en gran parte- que generan lo que se conoce como *gender bias* o “parcialidad de género”, por la cual se favorece al sexo masculino por encima del femenino. Se trata del resultado de una combinación de sesgos tanto conscientes como inconscientes que dan lugar a, como bien dice Heilman (2001), “que una mujer sea competente no asegur[e] que vaya a progresar hasta los mismos niveles organizativos que un hombre de igual competencia”.

Estereotipos de género

Culturalmente, se suele esperar que la mujer tenga una serie de atributos “comunales” y que por ende sea compasiva, agradable y cariñosa, mientras que los atributos que se asocian a los hombres son el asertividad, la competitividad, y la orientación al resultado (Heilman, Block & Martell, 1995). El problema reside en que, por la falta de presencia histórica femenina en posiciones de autoridad, los requisitos que son percibidos como necesarios para triunfar como líder tienden a ser más similares a las características tradicionalmente asociadas a los hombres.

Autores como Bakan (1996) y Heilman (1989) consideran que esta falta de identificación se puede deber, una vez más, a la educación tradicional que siempre ha asignado al género femenino roles más familiares y “comunales” y menos asociados con el tipo de habilidades y características necesarias para afrontar el reto de la alta dirección.

Precisamente por dichas construcciones culturales, se crea una percepción de incongruencia entre la mujer y algunas características propias de líder, por lo que las mujeres que exhiben estos comportamientos suelen recibir cierto rechazo (Hagan & Kahn, 1975). Sin embargo, como se ha explicado en el apartado sobre las barreras internas, los comportamientos menos dominantes pueden llegar a dar una impresión de falta de competencia. Se crea entonces lo que algunos autores (Oakley 2000; Huse *et al*, 2018) denominan *double-bind* (que podría traducirse en la expresión coloquial “estar atada de pies y manos”), que Oakley (2000) define como “*a behavioral norm that creates a situation where a person cannot win no matter what she does.*” Dicho término hace referencia al hecho de que, si una mujer se muestra dominante, se le considera demasiado “agresiva”, “leona” o “fría”, pero si no lo hace se le considera “blanda” e incompetente (Huse *et al*, 2018), por lo que no existe una opción realmente favorable. De hecho, según

Heilman (2001), incluso las mujeres consideradas exitosas y dotadas naturalmente con cualidades de líder, suelen ser descritas como “conflictivas”, “egoístas” e incluso “agrias (*bitter*)”.

Percepción sesgada del éxito

Una serie de estudios tanto actuales como clásicos (Disher, Guerra & Haeffel, 2021; Deaux, 1976) revelan que, en una situación de mismo éxito y conocimiento, el éxito del hombre se suele atribuir a su capacidad y conocimiento, mientras que el éxito de la mujer se suele atribuir a su “suerte”. Este *bias* en favor del hombre da lugar a la creencia de que la mujer no alcanza las posiciones superiores por sus propios medios, sino que existen factores externos (como el ambiente laboral o las condiciones de trabajo de una empresa concreta) de los que ésta se vale (Heilman, 2001) y sin los cuales no conseguiría llegar al mismo resultado.

Esto, junto con el hecho de que existen indicios que apuntan a que se exige un estándar superior de rendimiento para la mujer (Lyness & Heilman, 2006), provoca que solo en el caso de la trabajadora femenina se desasocien sus logros de su nivel de competencia.

En definitiva, esta barrera se podría traducir en la frase de Deaux and Emswiller (1974): “*what is skill for the male is luck for the female*”.

Concepciones machistas sobre la maternidad

Se considera que el factor de la maternidad y estado civil se sigue teniendo muy en cuenta a la hora de evaluar a una candidata para una promoción o un puesto de cierta responsabilidad, puesto que puede dar lugar a bajas o a una reducción de la jornada laboral a causa de embarazos o la necesidad de enfocarse más en la familia.

En el informe de la San Telmo Business School, una encuestada anónima describe una situación en la que un compañero del departamento de recursos humanos se mostraba reacio a contratar a una candidata para un puesto por encontrarse ésta “embarazada de cuatro meses”.

En cuanto a esta barrera, es interesante analizar los resultados de la encuesta del ESADE Gender Monitor (2020), pues entre las mujeres que no tenían hijos (el 18,85%), el 80% de ellas afirmaban haberse planteado “no tener hijos para favorecer [su] carrera profesional” mientras que, entre las encuestadas con hijos, solo el 18% se lo había planteado. Esto se puede deber a varias razones. Por un lado, es posible que las mujeres

que ya tienen hijos tengan la percepción de que su carrera profesional no se va a ver más beneficiada por el hecho de tener un hijo en vez de dos o dos en vez de tres porque ya se ha asimilado en su empresa o departamento que la mujer con hijos tiene una carga permanente desde que nace el primero. Por otro lado, es posible que las mujeres encuestadas sin hijos hayan tenido experiencias previas en entrevistas y procesos de selección que las haya llevado a concluir que tener hijos podría perjudicar su futuro profesional. Experiencias de este tipo pueden incluir preguntas invasivas relacionadas con su edad y estado civil, con sus planes de futuro, etc.

Del mismo modo, aunque un porcentaje importante de las encuestadas con hijos no se plantease no tener más por razones laborales, un impresionante 67,63% de ellas considera que tener hijos sí que afectó, de una manera u otra, a su carrera profesional.

3.3. Barreras organizacionales

Presencia dominante del hombre y falta de referentes femeninos

Una gran barrera para el progreso de la mujer es precisamente la presencia predominante de hombres en los puestos de responsabilidad. La falta de referentes femeninos en puestos ejecutivos en empresas de sectores concretos, puede llegar a crear un sesgo de falta de aptitud de las trabajadoras que podrían aspirar a esos puestos, por lo que no llegan a dar el paso de postularse para promociones o vacantes de esta categoría. Además, Lyness y Groto (2018) argumentan que, en organizaciones con una dirección dominada por varones, es más probable que un hombre sea percibido como el próximo líder que una mujer.

Como consecuencia, es más probable que sean los hombres de la empresa los que reciban la formación y el plan de carrera más adecuado para suceder a la alta dirección (Diehl & Dzubinski 2016). Esto, una vez más, coloca a la mujer en una situación de desventaja con respecto a sus compañeros varones, pues es poco probable que se seleccione una candidatura con poca experiencia y formación enfocada a la alta dirección (Oakley, 2000).

Remuneración

Históricamente, la mujer ha recibido una compensación inferior al hombre desempeñando los mismos trabajos. Esta desigualdad en la remuneración era – y en muchos casos sigue siendo – especialmente llamativa en los puestos de responsabilidad. Según Lublin (1998),

en el año 1997 una mujer ejecutiva en Estados Unidos ganaba 64 centavos por cada dólar que ganaba un hombre ejecutivo.

Evidentemente, dicha diferencia se ha suavizado con el tiempo. Sin embargo, sin poder decirse a día de hoy que una mujer ejecutiva recibe la misma remuneración que un hombre ejecutivo, actualmente, el estudio *Brecha Salarial y Presencia Directiva de Mujeres* (ICSA Grupo & EADA Business School, 2021) sitúa la brecha salarial entre mujeres y hombres directivos españoles en un 14,4%.

Se trata de una barrera para la mujer por dos razones: En primer lugar, porque resulta un factor desmotivador el saber que el mismo trabajo desarrollado por una mujer tiene un “valor” inferior, especialmente teniendo en mente la carga extra que suele acompañar a la mujer en el ámbito extralaboral, y en segundo lugar porque un candidato a la alta dirección con una remuneración inferior suele experimentar un trayecto de ascenso más lento (Oakley, 2000).

Falta de medidas de flexibilidad y conciliación de la vida laboras y personal

Si bien se trata de una barrera que parece estar desapareciendo de forma gradual gracias a la pandemia de la COVID-19, hasta hace apenas dos años gran parte de las empresas ofrecían muy pocas opciones de flexibilización laboral. Lo cierto es que hace muy poco tiempo, si una empleada experimentaba dificultades para compatibilizar su vida laboral con su vida familiar y personal, una de las pocas vías de escape disponibles era la reducción de la jornada laboral (Ortiz García, 2014). Esto suponía una renuncia casi inmediata a cualquier aspiración a ascender a los puestos más altos de la organización, pues significaba una incapacidad para comprometerse con niveles superiores de responsabilidad (Gallie, White, & Cheng, 1998).

El teletrabajo en particular ha favorecido de forma muy notable a la mujer, pues ha facilitado en gran medida la conciliación de las responsabilidades extralaborales (cuidado de la familia y el hogar) con el trabajo. Sin embargo, la falta de experiencia previa en la implantación del trabajo a distancia en la empresa, junto con una falta de regulación, ha dado lugar en ocasiones a conductas intrusivas en relación con la falta de respeto de la vida extralaboral y las horas de descanso de los trabajadores a causa de una falsa impresión de una “disponibilidad permanente” por el hecho de trabajar desde el hogar (Geldres Sánchez, 2021). Como consecuencia de esto último, en España se ha decidido regular esta nueva modalidad laboral en la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a

distancia², si bien aún es muy pronto para determinar si las organizaciones conservarán o no dicha modalidad de forma permanente una vez superada la pandemia de la COVID-19.

²Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. «BOE» núm. 164, de 10 de julio de 2021

4. MEDIDAS DE IMPULSO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO MAS UTILIZADAS EN ESPAÑA

Como acabamos de ver, una de las principales que debe combatir la mujer para prosperar verticalmente dentro de la estructura organizativa son las barreras organizacionales. La empresa no se encuentra ajena por completo a estas barreras, por lo que un número importante de ellas ha implantado una serie de medidas para acabar con el desequilibrio. Si bien no hay una lista taxativa de medidas que se suelen utilizar para estimular la presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad, vamos a explicar a continuación las medidas más utilizadas en las empresas españolas. Más adelante, dedicaremos una sección exclusivamente a los sistemas de cuotas como medida de fomento de la diversidad de género en la alta dirección. Con la explicación de cada una de las medidas, utilizaremos ejemplos de planes de igualdad de grandes empresas españolas para ilustrar su funcionamiento.

4.1. *Mentoring* femenino

Un número importante de empresas de relevancia a nivel nacional están optando por llevar a cabo talleres e iniciativas de *mentoring* para fomentar la iniciativa por parte de las trabajadoras en proceso de promoción de dar el paso y presentarse a puestos de alta dirección.

Para ello, las empresas suelen asignar a las mujeres aspirantes una mentora, que suele ser directivas de la entidad o de una entidad externa que le proporciona apoyo y asesoramiento para agilizar el desarrollo de su carrera profesional.

Un ejemplo destacable de una empresa que ha implementado esta medida es Caixabank. La entidad bancaria implementó en el año 2018 el programa Wengage como parte de su Plan de Diversidad (Corresponsables, 2018), y entre las distintas medidas de fomento del acceso de la mujer a puestos de responsabilidad se incluye el *mentoring* femenino. Desde entonces, Caixabank ha obtenido una serie de premios y galardones externos que demuestran su progreso y compromiso hacia un ambiente laboral plenamente inclusivo. Entre otros, Bloomberg posicionó a Caixabank como la mejor entidad del mundo en igualdad de género en 2021 (Quirós, 2021). De hecho, tal es el compromiso del banco con la equidad de género que ha pasado a hacer incluir su programa Wengage como parte de su plan estratégico global 2019-2021. En 2020, la empresa contaba con un 41% de mujeres directivas, con el compromiso de llegar al 43% al año siguiente (Quirós, 2021).

4.2. Discriminación positiva

También conocida como acción positiva, se trata de un concepto definido en el artículo 11 de la Ley 3/2007 de la siguiente forma:

“Con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad, los Poderes Públicos adoptarán medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso”.

Podemos concluir entonces que las medidas de discriminación positiva en el ámbito de igualdad de género consisten en dar preferencia a la mujer de forma justa con la finalidad de equilibrar situaciones de desequilibrio de género dentro de las empresas.

Un ejemplo de la utilización de esta medida para aumentar el nivel de equidad de género dentro de la empresa es la gigante textil Zara, que forma parte del grupo Inditex. En su II Plan de Igualdad 2020-2024, utiliza la herramienta de discriminación positiva en hasta 3 ocasiones distintas (ZARA, 2020). En primer lugar, en procesos de selección y acceso, a la hora de decidir entre dos candidatos con igualdad de competencia e idoneidad, se decantan por la mujer para vacantes de puestos en los que la mujer se encuentre subrepresentada. En segundo lugar, cuando existe una vacante a tiempo completo (sin perjuicio de que sea temporal o indefinida), en situación de igualdad de competencia e idoneidad, se establece una preferencia por mujeres que se encuentran trabajando a tiempo parcial. Por último y siendo éste el caso que más nos es de relevancia, Zara cuenta con una medida de “acción positiva” que da preferencia a la mujer en igualdad de condiciones de competencia e idoneidad para ascender a puestos superiores en los que la mujer se encuentra subrepresentada.

4.3. Flexibilización de jornada y modalidades de conciliación

Como hemos observado en el análisis de los distintos informes de identificación de barreras de la mujer para el acceso a puestos de responsabilidad, una de las mayores barreras que todavía experimentan las profesionales a día de hoy es la dificultad para conciliar la vida familiar y el cuidado de los hijos con la vida laboral. Para minimizar esta traba, las empresas se inclinan por ofrecer opciones de flexibilización de la jornada y distintas modalidades de conciliación.

En el Plan de Igualdad de el Corte Inglés (2014), podemos ver en su apartado de promoción, que uno de los objetivos clave es “fomentar la promoción profesional de la

mujer en la Empresa e incrementar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, teniendo como meta alcanzar una presencia equilibrada de mujeres en estos grupos”. Para alcanzar esta meta, una de las medidas que propone el plan es establecer fórmulas de distribución horaria para los grupos de responsabilidad que faciliten una mejor conciliación de la vida familiar y la laboral.

Además, otras medidas de conciliación que establece la empresa es que las personas que no trabajen una jornada completa, no pierdan y tengan los mismos derechos a la promoción y formación.

Adicionalmente, El Corte Inglés opta también por concienciar específicamente a su plantilla masculina de la importancia y necesidad de aumentar la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos y personas dependientes.

4.4. Formación para el desarrollo de habilidades directivas

Volviendo al ejemplo del Plan de Igualdad del Corte Inglés (2014), algunas de sus medidas para fomentar el acceso de perfiles femeninos a la alta dirección es precisamente alentar la participación de las trabajadoras en cursos específicos para acceder a posiciones de responsabilidad, procurando una participación mínima del 40% de la plantilla femenina de cada centro de trabajo. El plan propone también ofrecer cursos de formación específica en gestión de equipos, resolución de conflictos y planificación de actividades, entre otras.

4.5. Eliminación de sesgos inconscientes

Se considera sesgo el prejuicio, generalmente injusto, favorable o desfavorable hacia una cosa, persona o grupo en comparación con otras, que crea una situación de desigualdad. (Mosley, 2019). Existen dos tipos de sesgos cognitivos: los conscientes y los inconscientes.

A diferencia de los sesgos conscientes, los sesgos inconscientes son prejuicios y estereotipos de sociales de los que no tenemos consciencia pero que involuntariamente afecta nuestra manera de interactuar y tomar decisiones (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011). Se considera que se van formando a lo largo de la vida y que en ellos influye nuestro entorno, cultura, contexto y experiencia personales (Atewologun, Cornish, & Tresh, 2018).

En el contexto del género, los sesgos inconscientes son una serie de estereotipos y asociaciones involuntarias que los individuos han adquirido a través de tradiciones, normas y cultura histórica (Ayllón, 2020). En la empresa, este tipo de sesgo puede traducirse en prejuicios en el trabajo, así como en procesos de selección y promoción.

Para mitigar los efectos adversos que pueden tener estos sesgos en las carreras profesionales de las mujeres, muchas empresas se están involucrando activamente en tratar eliminar dichos prejuicios del subconsciente de sus trabajadores, especialmente de aquellos que se encargan de los procesos de selección y promoción.

Como ejemplo, Laura Ros Verhoeven, directora general de Volkswagen España, afirma que “para ello actuamos desde las políticas de contratación, asegurando que siempre haya mujeres en los paneles de candidatos, incluso que haya siempre una entrevistadora en los procesos de selección para evitar cualquier tipo de sesgo inconsciente” (Bieto & Cauqui, 2020). De esta forma, se mitiga el posible sesgo inconsciente favorable hacia candidatos del mismo sexo si todos los entrevistadores fuesen hombres.

A su vez, IKEA en España implantó en su II plan de igualdad de género (2018) el “currículum anónimo” o “ciego” en los procesos de selección para eliminar por completo el sesgo inconsciente de género a la hora de seleccionar perfiles para avanzar en las primeras fases de los procesos de *recruiting*. De este modo, los empleados del departamento de recursos humanos encargados de revisar los curriculums de los candidatos lo hacen sin tener fotografías ni saber sus nombres u otra información que pueda dar a entender el género del candidato.

5. EL SISTEMA DE CUOTAS COMO MEDIDA PRINCIPAL PARA IMPULSAR LA EQUIDAD DE GÉNERO

Los sistemas de cuotas son quizás la medida más controvertida y más polémica a la hora de tratar de romper el techo de cristal y facilitar el acceso de la mujer a puestos de alta dirección. Se trata de una herramienta a través de la cual un porcentaje mínimo del número total de puestos para una posición concreta se establece a favor de las mujeres de forma obligatoria, asegurando así que existe una representación femenina mínima en dicho cuerpo laboral.

Se establecen con la finalidad de erradicar la falta de representación de la mujer en ciertos puestos dentro de la empresa.

Dicho lo cual, el concepto de sistema de cuotas no debe ser confundido con el concepto de discriminación o acción positiva, previamente estudiado. De hecho, el sistema de cuotas no es más que una modalidad de discriminación positiva (Ramírez Hernández, 2017), que se acentúa al introducir el elemento cuantitativo de un porcentaje mínimo.

La imposición de este sistema se ha enfrentado a numerosas críticas a lo largo de los años, siendo el argumento principal que su implicación puede chocar con el principio de meritocracia (Murray, 2015; Christensen & Muhr, 2019). Esto se debe a que, a diferencia de otras medidas de discriminación positiva, en las que, ante igualdad de competencia e idoneidad entre dos candidatos, se establece una preferencia hacia la mujer, el establecimiento de un porcentaje mínimo puede implicar que, existiendo candidatos masculinos con una competencia e idoneidad superior, el puesto debe ser asignado a la candidata femenina, aun teniendo un perfil menos apto, solo para cubrir el cupo establecido.

5.1. Aspectos positivos y negativos

Existe el debate activo de si los sistemas de cuotas de paridad son realmente beneficiosos o, por lo contrario, dañinos para la empresa y si éstos realmente contribuyen a la inclusión de la mujer o si acentúan el rechazo y alienación de aquellas que acceden a la alta dirección a través de este mecanismo. Por ello, realizaremos un análisis de los argumentos a favor y en contra, algunos de los cuales han resultado ser inciertos. El objetivo de este apartado es la formación de una opinión imparcial e insesgada acerca de las cuotas de paridad, pues desde su aparición se ha creado un estigma negativo no siempre justificado hacia ellas.

Aspectos positivos

Primeramente y como veremos en detalle más adelante, se ha demostrado que existe una correlación directa entre la instauración de algún tipo de sistema de cuotas a nivel legislativo con el aumento del número de mujeres en los Consejos de Administración (EIGE, 2019), sin perjuicio de que la cuota establecida sea vinculante o no vinculante.

Otro aspecto positivo es que, al facilitar el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad, se crean referentes y modelos a seguir dentro de la empresa para mujeres que hasta entonces no contemplaban esta posibilidad.

Adicionalmente, el sistema de cuotas no distingue de sectores, y al aumentar la visibilidad de la mujer como líder en sectores en los que, tradicionalmente, su presencia es escasa, otras mujeres se encontrarán motivadas para introducirse en dichos sectores, pues los verán más accesibles para ellas.

El informe de Smith (2018) demuestra también que el aumento de la diversidad en los Consejos mejora el proceso de toma de decisiones, pues las opiniones y propuestas son más variadas y diversas y la presencia de mujeres suele aumentar la asistencia a las reuniones. Además, los resultados de un estudio (Wahid,2019) cuyo tema de estudio era el impacto de la diversidad de género en los Consejos de Administración en las conductas financieras fraudulentas, vino concluir que las empresas con Consejos de Administración más diversos se ven involucradas en menos fraudes y cometen menos errores de auditoría.

Aspectos negativos

Como aspectos negativos de las cuotas se argumenta:

- Que al tratarse de una medida frente a la que se opone un gran número de empresas y directivos, su imposición obligatoria puede provocar el efecto contrario al deseado: La discriminación y estigmatización de las mujeres que acceden a los Consejos a través de las cuotas. Lo cierto es que, aunque no existen evidencias claras de que esto se dé en la realidad, es posible que la presencia de una sola mujer o un número muy reducido de mujeres en un consejo dé lugar a cierta separación entre las mujeres y el resto de hombres.
- Que pueden provocar la disminución en la calidad de los Consejos. Coate & Loury (1993) especulan que las cuotas obligatorias pueden llegar a forzar a la empresa a seleccionar a candidatas femeninas con peor cualificación con tal de cumplir con las exigencias de diversidad de género cuando existe una escasez de mujeres con los conocimientos y habilidades necesarios. A su vez, se argumenta que esto último puede dar a entender a las mujeres aspirantes que no es necesario seguir invirtiendo en su formación y en el desarrollo de sus aptitudes, pues es más sencillo esperar a ser seleccionada por necesidad de cumplir la cuota (Gidlund & Lund, 2017). Como

contraargumento de éste, encontramos un estudio (Bennouri, De Amicis & Falconieri, 2020) que demuestran que la “calidad”³ de los Consejos no se ha visto afectada allí donde se han impuesto cuotas obligatorias y que, de hecho, la calidad aumenta en muchos de los casos.

- Que puede tener un impacto poco favorable en algunos sectores porque una presencia aumentada de la mujer en los Consejos haría que la composición de éstos fuera muy distinta a su público objetivo (Gidlund & Lund, 2017), lo que podría dar lugar a discrepancias entre las necesidades de los clientes y las ideas propuestas en los Consejos.
- Que la diversificación de los Consejos tenga por consecuencia un empeoramiento de la comunicación entre miembros por un aumento en la existencia de conflictos culturales y subculturales que el sistema de cuotas no puede solucionar a corto plazo (Economist, 2014).
- Que como las cuotas que se aplican actualmente por Europa se centran exclusivamente en la diversidad en los asientos de los Consejos de Administración, ha quedado demostrado en un estudio que su efecto no se ha extendido a otros puestos de responsabilidad, como los puestos ejecutivos o de presidencia (Bennouri, De Amicis & Falconieri, 2020).
- Finalmente, que el sistema de cuotas de diversidad de género, al referirse solo a mujeres, puede discriminar a otras minorías subrepresentadas en la alta dirección como podrían ser las personas discapacitadas o la comunidad LGTBIQ+, grupos no cuentan con su propia cuota ni parece existir intención de regularlas por el momento.

Al respecto consideramos que ninguno de estos argumentos justifica la no implantación del sistema de cuotas puesto que, los posibles efectos negativos que pudiera conllevar son mínimos en comparación a su innegable eficacia para avanzar en la igualdad.

5.2. Ruptura de barreras

Tras examinar los aspectos positivos y negativos que conlleva la imposición de cuotas a nivel legislativo, es preciso analizar si esta herramienta para acelerar el avance hacia la equidad de género en la alta dirección realmente elimina las barreras por las cuales la mujer experimenta tantas dificultades para acceder a estos puestos. De lo contrario, nos

³ El estudio basa su concepto de calidad en varios elementos distintos, como son el tamaño, independencia y observancia de los equipos subordinados.

encontraríamos ante una medida que no soluciona el problema de raíz, sino que da la apariencia de que el trabajo está terminado en un asunto en el que aún queda mucho camino por recorrer.

Barreras internas

En cuanto a barreras autoimpuestas por la propia mujer que la impiden aspirar y acceder a puesto de responsabilidad, la que más claramente se ve afectada por los sistemas de cuotas es la de la autoestima. Las cuotas pueden ser una medida muy adecuada para empoderar a las mujeres que aspiran a progresar en su carrera profesional (International Labour Organization, 2019), ya que les permite ver que no solo es posible acceder a los asientos de los Consejos, sino que se las invita a ello.

A su vez, la posibilidad de ver e interactuar con mujeres en puestos de alta dirección permite a otras trabajadoras entender que es posible compaginar de forma equilibrada la vida personal y la laboral y que no son peores madres o esposas por centrarse en su carrera profesional, derribando así la barrera de los prejuicios internos.

Sin embargo, hay barreras internas que quedan inafectadas por la introducción de cuotas en la empresa. La principal de ellas es la de las responsabilidades extralaborales, pues las cuotas no enseñan a las destinatarias a implantar en sus hogares una actitud de corresponsabilidad en cuanto al cuidado de la familia e hijos y las responsabilidades del hogar con sus parejas (Bertrand et al, 2019). Es por ello que se seguirá dando el caso de mujeres que tiene las aptitudes y conocimientos para acceder a puestos superiores, pero no pueden por no poder comprometerse a ello a causa de tener que atender a sus responsabilidades extralaborales si no se aplican otras medidas de equidad de género.

Barreras externas

Para empezar, podemos ver como la las cuotas pueden atenuar los efectos de la barrera institucional del sesgo inconsciente de dos formas distintas. Por un lado, a la hora de seleccionar candidatos para realizar el proceso, las cuotas introducen en los procesos de selección y promoción la necesidad de al menos contar con mujeres candidatas para los asientos que les reservan. Por otro lado, a la hora de escoger al candidato final, se elimina la predisposición a escoger al hombre entre dos candidatos de ambos sexos ante una igualdad de competencias e idoneidad, al igual que con otras medidas de discriminación positiva.

Asimismo, los sistemas de cuotas contribuyen de forma muy efectiva a la creación de referentes para las trabajadoras dentro de la propia empresa además, como ya se ha mencionado (véase el apartado de ventajas de las cuotas), la presencia de mujeres en Consejos de Administración en sectores en los que tradicionalmente no ha participado la mujer puede servir como catalizador para una presencia mayor de la mujer, pues las mujeres en los puestos de responsabilidad dan una imagen de mayor accesibilidad para las mujeres en esos sectores.

Sin embargo, una barrera que no es resuelta a través de la aplicación de cuotas es la barrera cultural, o los sesgos conscientes (Murray, 2014). Es poco probable que las personas que opinan que las mujeres son poco aptas para desarrollar cargos en la alta dirección modifiquen su parecer gracias a las cuotas. De hecho, es posible que, inicialmente, esta medida cause cierto rechazo en los individuos con concepciones y prejuicios machistas, puesto que podrían ver esta medida como una prueba de que la mujer necesita una ayuda adicional, y que no es capaz de valerse por sí misma. No obstante y aunque sea demasiado temprano como para poder demostrarlo, es posible que la presencia continuada de la mujer en este tipo de puestos de responsabilidad provoque un cambio gradual en las predisposiciones culturales de los individuos (International Labour Organization, 2019). Además, con el tiempo, nuevas generaciones con menos prejuicios culturales se irán introduciendo en la empresa estarán más acostumbrados a ver a mujeres en la alta dirección. Por lo tanto, es posible que la propia medida que hoy causa rechazo contribuya a la erosión de la barrera cultural.

Tampoco se elimina la barrera que supone para el género femenino la maternidad, pues nada impide que, aun con cuotas impuestas, se adjudique el puesto a una candidata sin hijos o sin pareja en lugar de a una candidata con hijos o casada y en edad de ser madre por la concepción errónea de que ésta última estaría menos comprometida (Murray, 2014) con el trabajo o que sería más propensas a pedir una reducción de jornada o abandonar el puesto (Bertrand et al, 2019).

5.3. Regulación a nivel europeo

Sin perjuicio que la polémica que suscitaron las cuotas cuando se comenzó a hablar de ellas, la Comisión Europea ya en 2012 sugirió la necesidad de tomar medidas legislativas y dos años después propuso la elaboración de una Directiva que estableciese una cuota legal del 40% en la alta dirección (EIGE, 2019). Finalmente, ante la falta de consenso, la

iniciativa no salió adelante, pero a raíz de la discusión, varios Estados miembros decidieron elaborar su propia legislación estatal para mejorar la paridad de género en estos puestos en sus respectivas naciones.

No obstante, no todos los estados optaron por el mismo tipo de regulación. Identificamos dos categorías de regulación entre los países europeos. Por un lado, hay países de la UE que se decantaron por establecer cuotas “rígidas” que se denominaron “medidas *hard*”, es decir, sistemas de cuotas para empresas tanto públicas como privadas (a partir de cierto tamaño y volumen de facturación), además de imponer sanciones en el caso de que no se cumpliesen. Por otro lado, la mayoría de los Estados que decidieron imponer legalmente cuotas lo hicieron con legislación dirigida exclusivamente a empresas y organizaciones de carácter público y sin aplicar sanciones en los casos en los que las cuotas no se llegaban a cumplir. Por ello, este tipo de medidas se denominaron “medidas *soft*”, pues sus consecuencias son menos severas que las de las medidas mencionadas previamente.

Concretamente, seis Estados de la UE (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Italia y Portugal) aplican cuotas “rígidas”, mientras que otros once Estados⁴, entre los que se encuentra España, aplican cuotas *soft* (Ulicna & Sobrino, 2021).

5.4. Regulación a nivel nacional

Como ya hemos mencionado, España aplica lo que denominamos cuotas *soft* para acelerar el proceso de transición a la paridad de género en todos los ámbitos societarios y organizacionales. Lo cierto es que el Estado Español se adelantó a la posible regulación europea, pues ya en 2007 entró en vigor la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en la que se estableció un objetivo de alcanzar un 40% de representación femenina en los puestos de mando para el año 2015. De hecho, se considera que España fue el primer país de la Unión Europea en establecer legislativamente un sistema de cuotas de género (International Labour Organization, 2020).

En ámbito público, esta ley modificó la LOREG⁵, añadiendo el art. 44 bis (Uribe Otalora, 2012), por el cual, en las candidaturas a las elecciones al Congreso, los ayuntamientos,

⁴Dinamarca, Irlanda, Grecia, España, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Eslovenia, Finlandia, Suecia y Reino Unido

⁵ Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General

los consejos y cabildos insulares, el Parlamento Europeo y las Asambleas autonómicas deben tener una participación equilibrada de hombres y mujeres ⁶.

En cambio, en la esfera privada, artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007 establece lo siguiente:

“Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley.”

Según el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, no pueden presentar cuenta de pérdidas y ganancias abreviada las sociedades que, o bien el valor de sus activos supera los 11,4 millones, o bien cuenten con una cifra de negocios anual superior a 22,8 millones de euros, o bien empleen a más de 250 personas.

Es en el contraste entre ambos artículos que se aprecia la naturaleza *soft* de esta normativa, pues vincula a los organismos públicos, pero no a las entidades privadas. Se puede apreciar como en ningún caso se prevé sanción alguna cuando el cumplimiento de esta disposición no tiene lugar.

Dicho lo cual, con el paso del tiempo, la efectividad de lo dispuesto en el artículo 75 se comenzó a poner en duda, pues en 2012 porcentaje de mujeres en los consejos de las 1000 empresas de mayor tamaño en España (a las que iba dirigido este artículo) solo había llegado hasta el 11,8% en 2014 (Mateos & Escot, 2016), a tan solo un año de la fecha proyectada.

Es posible que esta falta de resultados se deba a varios aspectos criticables del artículo 75 que se pueden identificar a partir de su lectura. En primer lugar, el hecho de que la disposición vaya dirigida exclusivamente a grandes empresas (vistos los requisitos existentes para no poder elaborar una cuenta de pérdidas y ganancias abreviada) resta automáticamente cierta efectividad a la norma pues la gran mayoría de empresas

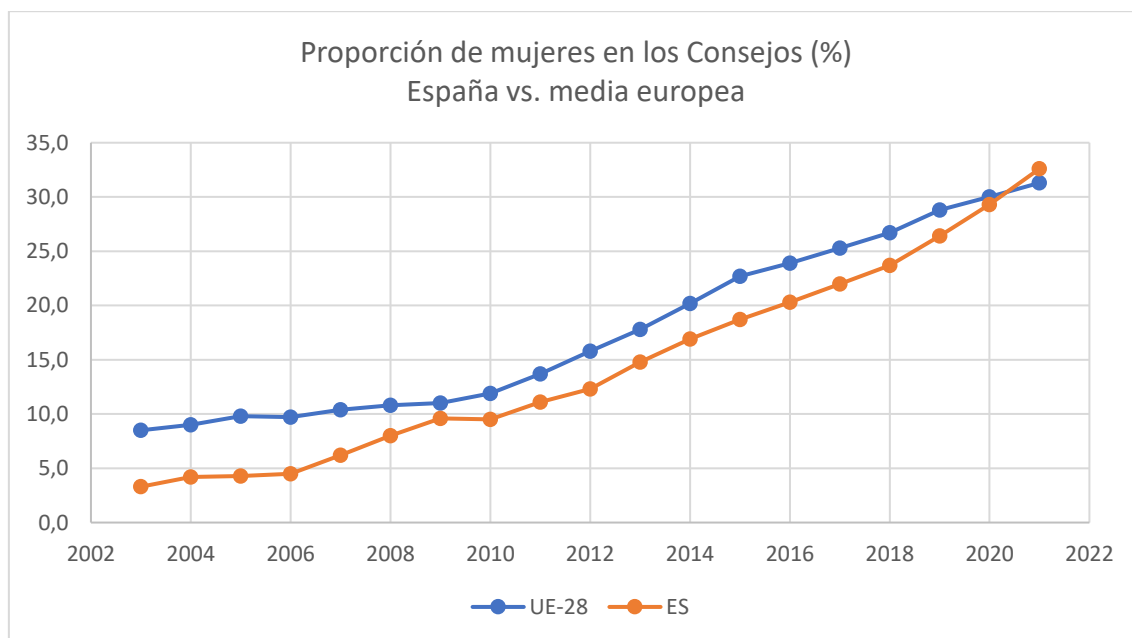
⁶ La Disposición adicional primera de la presente Ley establece que por “presencia equilibrada” se entiende un porcentaje de tanto hombres como mujeres de entre el 40% y el 60% de cada sexo.

domiciliadas en territorio español son PYMES y microempresas, por lo que no les son aplicable la norma.

En segundo lugar, en la disposición se utilizan términos vagos pero que denotan cierta imperatividad, como “procurarán” o “se tendrá en cuenta” para describir la forma en la que se debe conseguir el objetivo de una “presencia equilibrada”. Esto último, junto con el hecho de la que la Ley no desarrolla con detalle cómo las empresas deben “procurar” cumplir este criterio o “tenerlo en cuenta” a la hora de elegir nuevos miembros de sus consejos, resulta en una aplicabilidad real más bien complicada. Además de la falta de especificación, resulta prácticamente imposible medir el grado de cumplimiento que se pueda estar dando de lo dispuesto en el artículo, pues se trata de conceptos abstractos sumamente difíciles de cuantificar.

Adicionalmente, el artículo 75 va acompañado de algún incentivo que premia el cumplimiento del criterio establecido. No obstante, dicho incentivo se trata de una posible preferencia en la adjudicación de los contratos por parte de organismos de contratación públicos⁷, por lo que no es atractivo ni accesible para gran parte de las empresas a las que va dirigida la regulación.

Figura 1: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de España vs. la media europea



Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE, 2021a

⁷ Estipulado en el art. 34.2 de la LO 3/2007

Como podemos apreciar en la Figura 1, es de destacar que el porcentaje más reciente del año 2021 supera, por primera vez desde que existe la base de datos (2003), la media europea que se sitúa en un 31,3%, aunque, como se puede apreciar, la introducción de la legislación no pareció tener un gran impacto en el progreso de la inclusión de la mujer, pues la trayectoria de la línea es muy similar al de la media europea.

5.5. Comparativa de regulaciones: Noruega, Francia Y Reino Unido

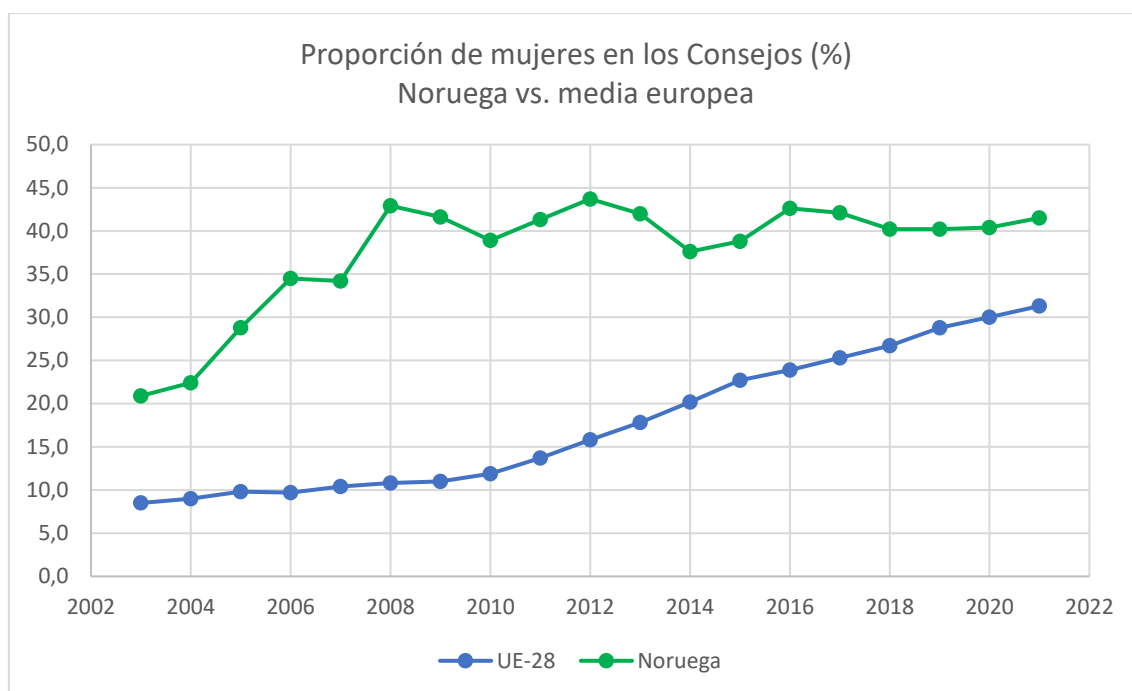
Como se ha mencionado anteriormente, unos Estados europeos aplican una medida similar a la de España mientras otros optan por imponer el sistema de cuotas de forma “rígida”, es decir, de forma obligatoria tanto en el sector público como en el privado, con el uso de sanciones como método principal para asegurar su cumplimiento. A continuación, observaremos las distintas medidas que se han adoptado en tres países europeos: Noruega y Francia (con cuotas *hard*) y Reino Unido (con cuotas *soft*).

Noruega

En 2006, la Ley Norwegian Public Limited Liability Companies Act fue la primera ley del mundo en introducir en sus artículos 6-11ª y 20-6, la obligación de cumplir con un mínimo de representación de cada sexo del 40% en los Consejos de Administración, tanto en empresas públicas como en sociedades privadas cotizadas en la Bolsa, (Ramírez Hernández, 2017).

Las empresas constituidas después de 2006 tuvieron la obligación de cumplir con la cuota de paridad de forma inmediata, mientras que las empresas constituidas antes del 2006 contaron con un periodo de gracia de dos años para poder acomodarse a las exigencias de la Ley y cumplir con la cuota de forma gradual (Escribano Gámir, 2015). La regulación noruega de este sistema es particularmente llamativa, puesto que contiene una de las modalidades de sanción más severas entre los países que lo regulan: Su eliminación del Registro de Empresas Comerciales e incluso la disolución de empresa (Gidlund & Lund, 2017).

Figura 2: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de Noruega vs. la media europea



Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE, 2021a

Vemos a juzgar por la Figura 2 que Noruega siempre ha sido un Estado concienciado y puntero con respecto a la igualdad y la inclusión de la mujer en los puestos de responsabilidad, por lo que siempre se ha encontrado muy avanzado en dicho ámbito en comparación con el resto del continente europeo. Aun así, es posible apreciar el punto de inflexión que supone el año 2004, que es cuando se empieza a plantear la implantación de la cuota.

Francia

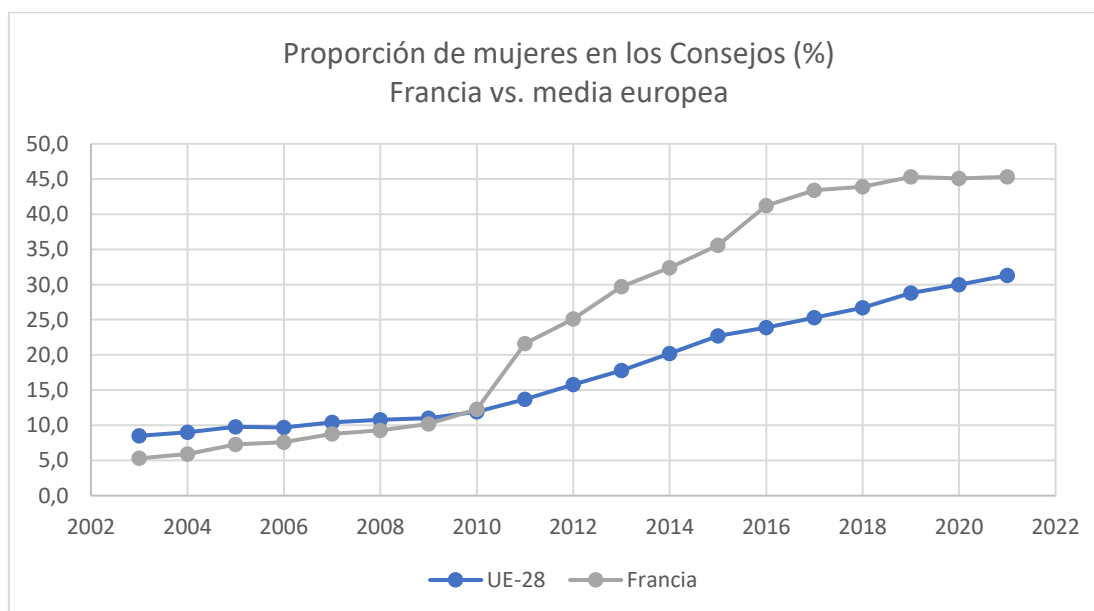
Si bien fue Noruega el primer Estado del mundo en establecer cuotas legales de carácter rígido en 2006, el caso que se suele utilizar por excelencia como ejemplo de esta modalidad de regulación es el de Francia por su efectividad (que examinaremos en el siguiente apartado). Dicho régimen se estableció con la entrada en vigor de la Ley Copé-Zimmermann, en 2011.

En esta ley se aprecian ciertas similitudes con respecto a la regulación que se da a nivel nacional en España, pues, al igual que la LO 3/2007, exige una participación mínima del 40% de mujeres en los consejos de sociedades tanto cotizadas como no cotizadas, y reserva esta medida para grandes empresas, cuyo capital o cifra de negocios supere los

50 millones de euros o cuente con más de 500 empleados durante 3 años consecutivos. No obstante, el Estado francés planteó de forma más prudente y – en nuestra opinión – más acertada la fecha para la cual debía haberse cumplido la cuota, puesto que, para que la transición pudiese darse de forma gradual, se estableció la exigencia de poseer una cuota del 20% para el año 2014 y finalmente la del 40% en 2017 (International Labour Organization , 2020).

Un aspecto claramente distinto al de la ley española es que la Ley Copé-Zimmermann prevé sanciones en caso de incumplimiento de la cuota. En primer lugar, se declara la nulidad de aquellas asambleas en las que se dé el nombramiento de nuevos miembros de los Consejos si con dichos nombramientos no se da lugar a una proporción mínima de 40% mujeres y 60% hombres (International Labour Organization , 2020). Se prevé también una suspensión del pago de las dietas de participación en las reuniones del Consejo de Administración a sus miembros, si bien se trata de una sanción que tiene aplicabilidad en un porcentaje reducido de empresas, puesto que la mayoría de sociedades de menor tamaño no abonan este tipo de remuneración.

Figura 3: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de Francia vs. la media europea



Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE, 2021^a

En la Figura 3, se puede apreciar cómo la entrada en vigor de la cuota obligatoria se tradujo en un salto en el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de la Bolsa francesa, pues era precisamente a éstas a las que iba dirigida dicha regulación.

Reino Unido

A diferencia de los dos Estados analizados previamente, Reino Unido optó en 2011 por implantar una cuota voluntaria del 25% (Stan, 2013) para el año 2015 para las empresas FTSE 100 (Goyal, Kakabadse & Kakabadse, 2018). De hecho, ante la propuesta de la cuota europea de 2012, el Estado británico redactó una carta junto con otros Estados europeos mostrándose en contra de la iniciativa (Stan, 2013).

Lo que resulta realmente destacable es que, con intención de incentivar una mayor presencia de la mujer en estos puestos a través de la transparencia, se estableció la obligación de hacer público el número de mujeres en los puestos de responsabilidad, lo cual pareció tener un impacto notable en la actitud de las empresas aludidas. Como resultado de sus esfuerzos, en 2021, 1 de cada 4 puestos en los Consejos de las empresas que forman el FTSE 100 estaban ocupados por mujeres, según la BBC (Timmins, 2022).

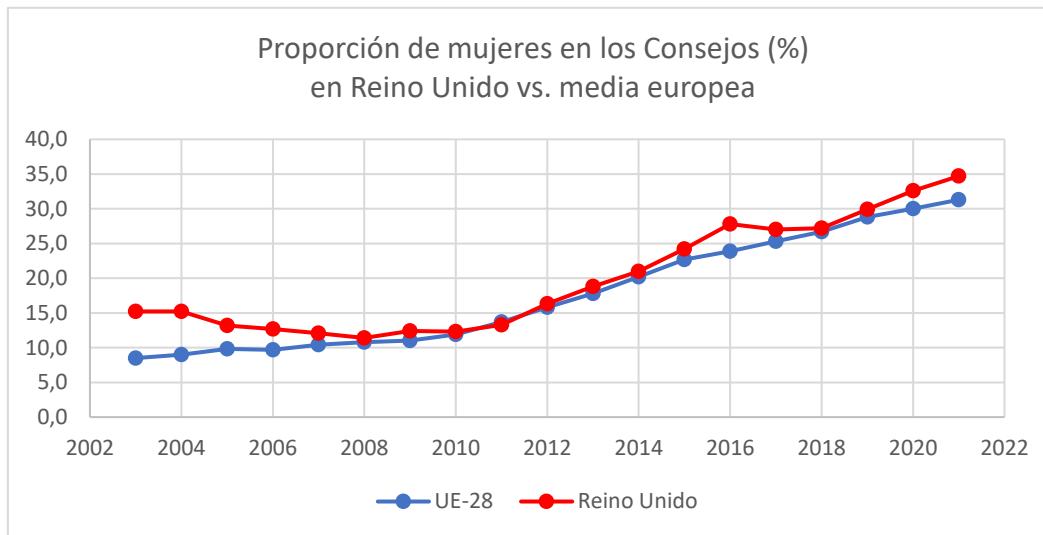
Con vistas al futuro y para seguir estimulando el progreso, se plantea la posibilidad de implantar una recomendación similar a la “presencia equilibrada” de España, con un mínimo de representación del 40% de cada sexo y un máximo del 60% (Thomas, 2021). No obstante, existe cierta demanda a favor de establecer una cuota obligatoria (Goyal, Kakabadse & Kakabadse, 2018) del 40% para acelerar el proceso.

Como se puede apreciar, el Reino Unido es un claro ejemplo de un Estado que ha aplicado un sistema de cuotas voluntarias de la forma más óptima y efectiva, pues se ha tomado un enfoque realmente gradual que ha permitido a las empresas adaptarse de forma orgánica al cambio, mostrándose cooperativas en vez de reacias hacia él. Adicionalmente, se han tomado otras medidas complementarias, como la visibilización de las empresas que cumplen y no cumplen la cuota recomendada, consiguiéndose un efecto potenciador que en otros países con una cuota similar no se ha conseguido. En efecto, según Denise Wilson, consejera delegada de la organización FTSE Women Leaders Review, *“the decision to routinely and openly publish data naming and shaming companies that fall short of suggested gender-balance targets has acted as a nudge, persuading more businesses to appoint female board directors to meet growing investor and societal expectations on diversity”* (S&P Global, 2022).

Se puede observar a continuación en la Figura 4 que la medida tuvo lugar en un momento clave: en 2011 el porcentaje de mujeres en los Consejos en Reino Unido había descendido, por primera vez, por debajo de la media comunitaria. Gracias a las medidas

tomadas, el Estado británico ha conseguido mantenerse por encima de la media y parece estar empezando a crear cierta distancia con respecto a la media de los países vecinos.

Figura 4: Proporción de mujeres en Consejos de Administración de empresas cotizadas de Reino Unido vs. la media europea



Fuente: Elaboración propia a partir del EIGE, 2021a

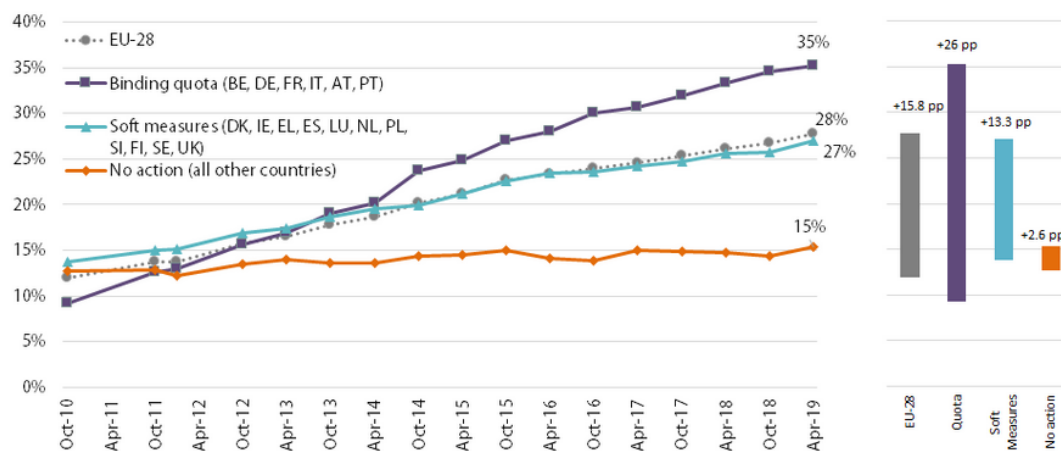
5.6. Análisis sobre la efectividad de los distintos sistemas de cuotas

Estudiados los distintos sistemas de cuotas *soft* y *hard* que se están aplicando por Europa y habiendo podido examinar los argumentos a favor y en contra de su aplicación, pasaremos a analizar en términos cuantitativos los efectos, tanto positivos como negativos, que han producido hasta ahora estas iniciativas en los países en los que se aplican. De este modo podremos hacernos una idea más o menos clara de la efectividad (o la falta de ésta) que pueden llegar a tener los sistemas de cuotas, en comparación con los países europeos que carecen de regulación.

Desde un punto de vista generalizado, el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración se ha casi triplicado (31,3%) con respecto al año 2010 (11,9%) (EIGE, 2021a). Sin embargo, no todos los Estados están contribuyendo de forma homogénea al aumento de esta media, es decir, que existen diferencias importantes entre los porcentajes obtenidos por el continente.

Figura 5: Evolución en el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las mayores empresas cotizadas de Europa, según el tipo de medida tomada

Figure: change in the share of women on boards of the largest listed companies October 2010- April 2019 by type of action taken.



Source: EIGE Gender Statistics Database – largest listed companies.

Fuente: EIGE (2019), disponible en <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/data-talks/legislative-quotas-can-be-strong-drivers-gender-balance-boardrooms>

Como podemos apreciar en la figura X, es realmente impactante la diferencia existente entre los países que imponen medidas (tanto duras como blandas) y los países que no disponen actualmente de ningún tipo de regulación de cuotas. Entre todos ellos apenas consiguen alcanzar la mitad de la media de la Unión, y la comparación se vuelve extrema cuando se analiza el crecimiento del número de mujeres en puestos de mando en puntos porcentuales desde el año 2010.

El porcentaje de mujeres en los puestos de responsabilidad ha crecido diez veces más en los países con cuotas vinculantes (26 puntos porcentuales) que en los países sin cuotas (2,6 puntos porcentuales). Resulta realmente llamativo ver cómo, sin regulación legal hay países europeos cuyo porcentaje de mujeres en la alta dirección apenas ha cambiado en la última década (de 13% a 15% en nueve años).

Se podría confirmar entonces la indudable efectividad que tienen los sistemas de cuotas en general, puesto que, como acabamos de observar, sin ellos el progreso hacia la paridad de género se encontraría muy probablemente estancado, como el de aquellos países que carecen de ningún tipo de regulación a día de hoy.

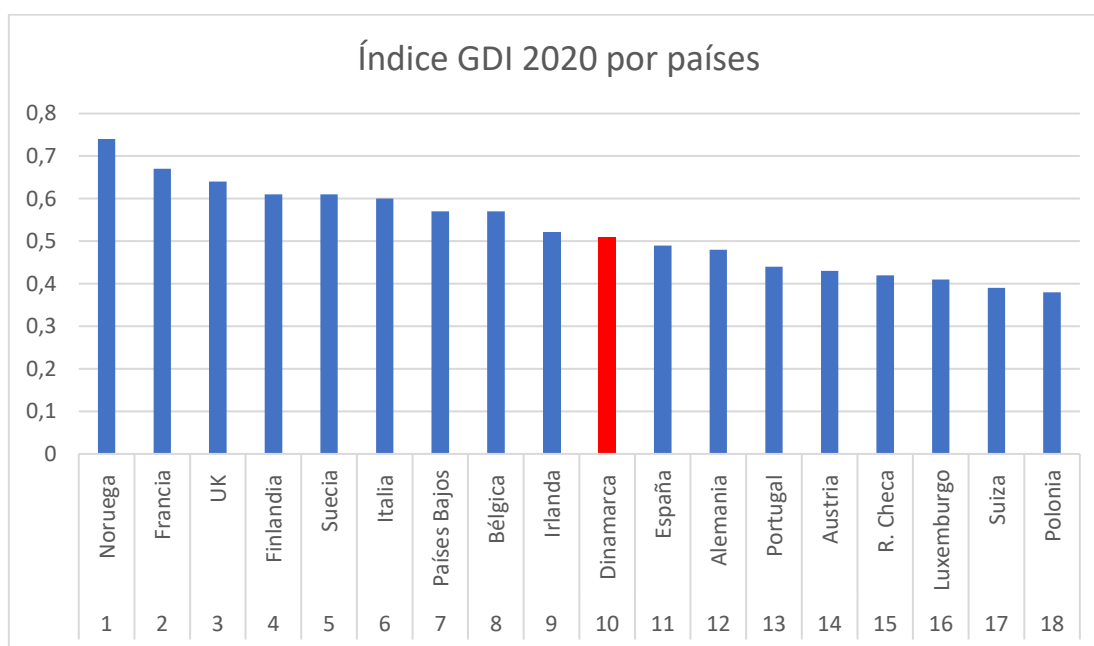
Tras haber llegado a esta conclusión, compararemos los distintos efectos que han producido las dos modalidades de cuotas (vinculantes y no vinculantes) para evaluar en más profundidad su efectividad.

5.6.1. Cuotas Hard

Basándonos en la gráfica anterior, la efectividad, al menos en términos cuantitativos, de las cuotas “duras” es indiscutible. Es evidente que los principales potenciadores de la media comunitaria de mujeres en los Consejos de Administración son los países con cuotas vinculantes, pues se aprecia que los otros dos grupos (Estados con medidas soft y Estados sin medidas) se encuentran por debajo de esta media.

La organización Kantar elaboró en el año 2020 un índice, el Gender Diversity Index (GDI) para la organización European Women on Board, que pretende cuantificar el nivel de paridad en los puestos de alta dirección de los países analizados⁸. Los resultados de dicha investigación muestran unos resultados parecidos a los ya mencionados.

Figura 6: Índice GDI 2020 por países



Fuente: Elaboración propia a partir del informe European Women on Boards Gender Diversity Index 2020

La figura X ilustra los resultados obtenidos en el índice GDI por los distintos países en el año 2020. La barra que representa Dinamarca se encuentra sombreada en rojo puesto que este país obtuvo una puntuación de 0,51, por lo que se puede apreciar que los países que

⁸ El GDI tiene en cuenta los siguientes factores: la proporción de mujeres en todo tipo de puestos de responsabilidad en número absolutos (de tal manera que las mujeres con varias posiciones se contabilizan una sola vez); la proporción de mujeres en los Consejos; la proporción de mujeres en puestos ejecutivos y la proporción de mujeres en los comités de los Consejos. EL objetivo último es conseguir una puntuación de 1'0, que representa una proporción del 50% en todos los factores mencionados.

quedan a la izquierda se encuentran por encima de la media, mientras que los que se quedan a la derecha se encuentran por debajo de la media.

Actualmente, Francia es el único país de la Unión Europea que alcanza el 40% de paridad de género en los Consejos en las compañías a las que va dirigida su normativa. Dicha cifra se alcanzó en 2016, tras 5 años de vigencia de la ley Copé-Zimmermann (EIGE, 2019). Junto con Noruega, son los países que obtuvieron las puntuaciones más altas del índice GDI (Kantar, 2020) en 2020 (Ulicna & Sobrino, 2021).

Adicionalmente, según Stan (2013), “la cuota en los Consejos de Administración noruegos “ha servido de catalizador para que otras empresas, que no entran en los requisitos de la ley, adopten voluntariamente la política de cuotas, tras haber comprobado el interés para las juntas directivas”.

No obstante, si el análisis del presente trabajo cesara aquí, las conclusiones acerca de la efectividad de las cuotas *hard* sería muy distintas, pues no se tendrían en cuenta los detalles que se desarrollan a continuación.

Por un lado, distintos estudios muestran como en Noruega, donde se impone la sanción de disolución de las sociedades que no cumplen con el 40%, un número importante de empresas ha buscado la manera de evitar tener que cumplir la cuota en la forma en la que estaba prevista a la hora de elaborar la ley. Un ejemplo de ello es que, al ser solo las empresas cotizadas las que estaban obligadas legalmente a cumplir la cuota bajo sanción, más del 30% de las empresas noruegas cotizadas se volvieron limitadas entre 2003 y 2009 (Ahern & Dittmar, 2012).

Otra forma en la que muchas empresas se zafaron de tener que cumplir la cuota fue a través de una reducción del número total de asientos en los Consejos para que la cuota fuese más fácil de cumplir o se cumpliese ya con el número de mujeres que tenían antes de la entrada en vigor de la regulación (International Labour Organization , 2020).

Por otro lado, hay evidencias de que, al tratarse de una transición repentina e inorgánica en la mayoría de casos, no se produce un efecto de inclusión generalizada en todos los niveles organizacionales de la empresa, si no que los esfuerzos se concentran y limitan a cumplir con la cuota a nivel de Consejo y no en el resto de la empresa. De hecho, entre los países con cuotas “duras”, solo Francia e Italia muestran niveles de diversidad

superiores a la media en otros niveles de gobierno dentro de la organización de las empresas (Ulicna & Sobrino, 2021)

Para finalizar, volviendo al índice GDI de Kantar, su informe revela que tres de los países de la Unión con cuotas obligatorias (Alemania, Portugal y Austria) no solo obtuvieron una puntuación muy inferior a otros países con cuotas *soft*, sino que obtuvieron un índice por debajo de la media (0,48, 0,44 y 0,43, respectivamente).

5.6.2. Cuotas Soft

Las regulaciones *soft* de cuotas es más heterogénea que las regulaciones estrictas que hemos analizado en el apartado anterior, por lo que su comparación a efectos de medir su efectividad es más complicada. Asimismo, los resultados obtenidos son más variados en cuanto a la consecución de los objetivos establecidos en cada uno de los países. A continuación, se mostrarán tanto ejemplos exitosos como fracasos de las cuotas *soft* en Europa.

Comenzando por España, la efectividad del sistema de cuotas es más bien dudosa. Un estudio muestra que, en el periodo de 2005 a 2014, menos del 9 por ciento de las empresas a las que iba dirigida la Ley Orgánica 3/2007 cumplieron con la cuota establecida del 40% mínimo de representación de ambos sexos en el Consejo de Administración, y ninguna de ellas se benefició del incentivo de tener preferencia para la adjudicación de contratos públicos (Mateos del Cabo *et al*, 2019). Aun así, se muestra en otros estudios que la totalidad de las empresas cotizadas españolas cuentan con al menos una mujer en el Consejo y que la mayoría de ellas cuentan con más de tres (Gabaldón & Giménez, 2017).

A pesar del último dato, La Ley para igualdad efectiva de mujeres y hombres tuvo un efecto tan decepcionante que, en octubre de 2018, Carmen Calvo, vicepresidenta del Gobierno y ministra de la Presidencia y Relaciones con las Cortes e Igualdad en aquella época, anunció la inauguración del Forbes Women Summit 2018 que el gobierno español tramitaría “por vía urgente” una ley para instaurar cuotas de paridad de género obligatorias con un periodo de transición (Expansión, 2018), parecido al presente en la Ley Copé-Zimmermann de Francia.

La vicepresidenta del Gobierno afirmó que “en muchos países europeos se han tomado decisiones contundentes, porque la autorregulación en esto funciona regular” puesto que nuestra legislación “invita, pero no obliga” (Expansión, 2018).

No obstante, dichas declaraciones no parecen haberse traducido en ningún proyecto de ley a día de hoy por parte del Gobierno, por lo que ha quedado de momento en una simple declaración de intenciones.

Si bien España es un ejemplo más bien fallido de la aplicación de cuotas *soft*, otros países han obtenido resultados mucho más alentadores sin la necesidad de utilizar cuotas vinculantes.

En el estudio de European Women on Board (Kantar, 2020) muestra que, justo después de Noruega y Francia, Reino Unido, Finlandia y Suecia son los países con los índices GDI más alto de Europa, por delante del resto de Estados con cuota vinculante. Los tres países cuentan con un porcentaje medio de mujeres en los Consejos muy cercano al 40% (35%, 38% y 37%, respectivamente) y claramente por encima de países con cuota *hard* como Alemania (32%), Portugal (27%) y Austria (30%).

6. CONCLUSION Y PROPUESTA DE REGULACIÓN

Consideramos que el principal catalizador para el aumento de la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad es la introducción de algún tipo de regulación del sistema de cuotas a nivel legislativo, que garantice la igualdad efectiva de hombres y mujeres, puesto que hemos observado cómo en los países sin regulación al respecto, el progreso se ha estancado.

De hecho, aunque la iniciativa europea de establecer un estándar de cuotas en toda la Unión fracasase, desde la década pasada se ha visto un cambio abismal en la presencia de la mujer en puestos de alta dirección a nivel europeo, y se debe a que gran parte de sus Estados tomaron la iniciativa de forma individual y decidieron elaborar su propia regulación, vinculante o no vinculante (cuotas *hard* o *soft*), de los sistemas de cuotas.

Dicho lo cual, si bien los resultados de la presente investigación han confirmado que, en efecto, es el sistema de cuotas vinculantes (cuotas *hard*) el que resulta más efectivo para obtener resultados de forma rápida, también se ha probado que la severidad de las sanciones puede llegar a desnaturalizar el propósito real de la medida, provocando que

las empresas busquen la forma de cumplir con la normativa bordeándola, sin llegar a aumentar realmente la proporción de mujeres en puestos de responsabilidad.

Es por ello que, tomando en cuenta los distintos efectos, tanto positivos como negativos, que las distintas modalidades de regulación han tenido en sus respectivos Estados, sugerimos la elaboración de un sistema de cuotas híbrido algo más sofisticado que los implementados actualmente en la mayoría de Estados Europeos.

El modelo ideado estaría compuesto de varios “tramos” progresivos de cuotas. Los distintos tramos se organizarían de la siguiente manera:

- En primer lugar, un primer tramo mínimo *hard*, vinculante y con sanciones contundentes, como podría ser la eliminación del registro mercantil y disolución de la sociedad en caso de incumplimiento reiterado. Dicho tramo serviría para asegurar un estándar mínimo a nivel nacional y cierta homogeneidad para instaurar un comienzo de cambio generalizado. De esta forma, se crearía referentes para las mujeres aspirantes e incluso escépticas a la hora de presentarse como candidatas a puestos superiores. El porcentaje establecido para este tramo sería significativamente inferior al actual del 40%, ya que un tramo mínimo demasiado ambicioso podría dar lugar a consecuencias no deseadas. Puesto que el objetivo es sentar una base y comenzar a desmontar el estereotipo del Consejo de Administración formado exclusivamente por hombres, sería razonable establecer un porcentaje más bien conservador, de un 25% revisable conforme las empresas vayan recibiendo de forma favorable el cambio.

Este tramo podría incluir hasta empresas medianas, pero con suficiente tamaño como para que sea adecuado exigir legalmente la cuota.

- En segundo lugar, un segundo tramo vinculante, pero con sanciones de menor gravedad y solo para empresas de mayor envergadura, puesto que éstas cuentan con suficientes recursos económicos y organizativos como para alcanzar un porcentaje de paridad de género más alto.

Las sanciones serían principalmente de carácter económico, suficientemente elevadas como para que la medida no sea ignorada, pero sin intención de asfixiar económicamente a aquellas empresas que no alcancen el porcentaje propuesto.

También sería preciso establecer un periodo de gracia más largo, de tres a cinco años, para que las empresas tengan tiempo para adaptarse de la forma más orgánica posible.

El propósito de este tramo sería dar ejemplo para las empresas que no entran en el supuesto del tramo pero que aspiran a un modelo de imagen similar al de empresas de su sector mayores en tamaño. Además, al establecer sanciones menos severas en forma de multas económicas, se asegura un cumplimiento honesto y orgánico de la normativa, sin obligar a las empresas a recurrir a métodos como la reducción de asientos en los Consejos o cambios del tipo social para esquivar el tramo.

Este tramo exigiría un porcentaje más cercano al actualmente impuesto en la Ley española, pues debe encaminar el progreso hacia el deseado 50% de paridad de género, pero para evitar efectos contraproducentes se propondría un porcentaje de entre el 30% y el 35%.

- Finalmente, un tramo superior al anterior de carácter *soft*, alentado a base de incentivos positivos, reales y atractivos, tales como beneficios fiscales o reconocimientos públicos. De este modo, se premiaría el esfuerzo realizado por las empresas realmente concienciadas y se incentivaría a otras que todavía no han llegado a ese punto.

A diferencia de la Ley 3/2007, los criterios de aplicación de este último tramo serían libres, por lo que cualquier empresa, sin importar su tamaño, podría optar a los beneficios que conlleva cumplir o superar la cuota *soft*. Esto supondría una motivación adicional para estimular la lucha hacia la diversidad en empresas más pequeñas, a las que sería éticamente cuestionable fijar cuotas vinculantes por no tener necesariamente los recursos para cumplirlos.

No obstante lo anterior, la imposición de cuotas no es suficiente a la hora de impulsar el acceso de la mujer a posiciones de responsabilidad, al haber quedado demostrado que muchas de las barreras que le siguen impidiendo avanzar en su carrera profesional no se eliminan con la mera implantación de un sistema de cuotas.

Las barreras culturales y los prejuicios sobre la maternidad son barreras complejas que se encuentran incrustadas en la sociedad y que se deben ir deconstruyendo con el tiempo, a través de la educación y la formación.

Otras barreras, como las responsabilidades extralaborales, requerirían una reestructuración de la empresa con la introducción de opciones de trabajo más flexibles, que permitan tanto a hombres como a mujeres compaginar de forma corresponsable la vida laboral y la familiar. Por lo tanto, es necesario que los Estados elaboren un conjunto de iniciativas que vayan más allá de las cuotas, y fomenten la formación flexibilidad en la empresa.

En conclusión, las cuotas de paridad de género han venido para quedarse, aunque parte de la sociedad siga manteniéndose escéptica, pues su efectividad es evidente. Como bien explica Martínez Borrell, "Quizás la norma va por delante de la sociedad, como cuando se prohibió fumar en espacios públicos y hoy lo entendemos como normal"⁹. Ahora bien, esta medida no culminará plenamente sin el apoyo de normativas que impulsen la flexibilización y formación adicional necesaria para finalmente derribar todas las barreras y romper el techo de cristal.

⁹ En una entrevista realizada para Women in Business 2019

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Libros y obras doctrinales

- Abad Liñán, J. M. (28 de febrero de 2019). ¿Cuántas víctimas se cobró la Guerra Civil? ¿Dónde hubo más? Madrid: *El País*. Obtenido el 03/02/2022 en https://elpais.com/politica/2019/02/11/sepa_usted/1549896518_673788.html
- Ahern, K. R. & Dittmar, A. K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127 (1), pp. 137–197.
- Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). Unconscious bias training: An assessment of the evidence for the effectiveness. Comisión de Igualdad y Derechos Humanos. Obtenido el 23/02/2022 de: <https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/research-report-113-unconscious-bais-training-an-assessment-of-the-evidence-for-effectiveness-pdf.pdf>
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.
- Bennouri, M. & De Amicis, C. & Falconieri, S. (2020). Welcome on board: A note on gender quotas regulation in Europe. *Economics Letters*. 190. 109055. 10.1016/j.econlet.2020.109055. Obtenido el 04/03/2022 de: https://www.researchgate.net/publication/339542536_Welcome_on_board_A_note_on_gender_quotas_regulation_in_Europe/citation/download
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway, *The Review of Economic Studies*, Vol. 86, N°1, Pages 191–239. Obtenido el 30/03/2022 en <https://academic.oup.com/restud/article-abstract/86/1/191/5042274?login=false>
- Bieto, E. Cauqui, P. (2020). ESADE Gender Monitor 2020: Principales barreras de la mujer para la promoción a la alta dirección. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjXg-nWluf2AhX6RPEdHdZBDS8QFnoECAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fitemswe>

[b.esade.edu%2Fwi%2FPrensa%2FEsade Gender Monitor 2020.pdf&usg=AOvVaw0IXUUm0DwFWcQJFMJC-Qf](https://www.esade.edu/2Fwi%2FPrensa%2FEsade%20Gender%20Monitor%202020.pdf&usg=AOvVaw0IXUUm0DwFWcQJFMJC-Qf)

- Christensen, J. F., Muhr, S. L. (2019). H(a)unting Quotas: An Empirical Analysis of the Uncanniness of Gender Quotas. *Ephemera: Theory & politics in organization*, 19(1), pp. 77-105. Obtenido el 30/03/2022 en <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/19-1christensenmuhr%20%281%29.pdf>
- Coate, S. & Loury, G. (1993). Antidiscrimination Enforcement and the Problem of Patronization. *The American Economic Review*, N°83 (2), pp. 92–98.
- Corresponsables. (17 de octubre de 2018). CaixaBank lanza su programa Wengage para potenciar su compromiso con la diversidad y la igualdad de género. Obtenido de Corresponsables: <https://www.corresponsables.com/actualidad/caixaBank-programa-wengage-diversidad-igualdad-genero>
- Deaux, K. (1976). Sex: A perspective on the attribution process. J. Harvey, W. J. Ickes & R. F. Kidd (Eds.), *New directions in attribution research*, pp. 335–353. Hillsdale: Erlbaum.
- Deaux, K. & Emswiller, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, pp. 80–85.
- Diehl, A.B., Dzubinski, L.M. (2016). Making the invisible visible: a cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 27(2), pp. 181–206. Obtenido el 21/03/2022 en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21248>
- Disher, N. G., Guerra, A. L. & Haeffel, G. J. (2021). Men have ability, women are lucky: A preregistered experiment examining gender bias in knowledge attribution. *British Journal of Social Psychology*, 60(3), pp. 808-825. Obtenido el 30/03/2022 en <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33462891/>
- EIGE. (2021a). Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives. *Gender Statistics Database*. Obtenido el 12/03/2022 de https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm

- EIGE. (2021b). Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives. *Gender Statistics Database*. Obtenido el 12/03/2022. https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_complex
- EIGE. (28 de junio de 2019). Legislative quotas can be strong drivers for gender balance in boardrooms. *Gender Statistics Database*. Obtenido el 12/03/2022 en <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/data-talks/legislative-quotas-can-be-strong-drivers-gender-balance-boardrooms>
- Escribano Gámir, M. C. (2015). El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español, *Thesis Juris*, Vol. 4 (1), pp. 245-290.
- Eurostat. (2020). Empleo — estadísticas anuales. Obtenido el 27/02/2022 de https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Archive:Employment_statistics/es
- Expansión. (2 de octubre de 2018). El Gobierno prepara cuotas obligatorias en los puestos directivos por la vía de urgencia. *Expansión*. Obtenido el 23/02/2022 en <https://www.expansion.com/economia/2018/10/02/5bb34489468aeb1c7b8b4646.html>
- Federación de Asociaciones Sindicales (FASGA). (2014). Plan de Igualdad 2014-2020 de El Corte Inglés. Obtenido el 05/03/2022 en <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjzuLfmjuf2AhUM1xoKHffKBtoQFnoECAMQAO&url=https%3A%2F%2Fwww.planigualdadempresas.es%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F05%2Fplan-de-igualdad-para-el-corte-ingles-2014-2020.pdf&usg=AOvVaw2L-joblfPgTFAWUfG5SP0P>
- Gabaldon, P. & Giménez, D. “Gender diversity on boards in Spain: A non-mandatory quota”, in *Gender diversity in the boardroom* (Palgrave Macmillan, Cham, 2017), pp. 47–74.
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y., Tomlinson, M. (1998). *Restructuring the Employment Relationship*, Oxford University Press.

- Geldres Sánchez, G. A. (2021). El derecho fundamental al descanso y disfrute del tiempo libre: visión crítica desde el teletrabajo. Obtenido el 30/03/2022 en <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/21954>
- Gamarra Ayllón, Z. (2020). Medidas De Diversidad y Conciliación Para Mitigar El Sesgo Inconsciente De Género. Disponible en <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwirmbTDxuv2AhU-hP0HHQwICagQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.comillas.edu%2Fxmlui%2Fhandle%2F11531%2F43493&usg=AOvVaw2jQW0kfAI2y9DnegF9YaZx>
- Gidlund, A., & Lund, T. (2017). The Norwegian Gender Quota Law and its Effects on Corporate Boards. Noruega: Umeå School of Business and Economics. Obtenido el 12/03/2022 en <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1119270>
- Giráldez-Puig, P., & Berenguer, E. (2021). Acceso de la Mujer a Puestos Directivos. San Telmo Business School: Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad. Obtenido el 27/02/2022 en <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/institutodelamujer/ugen/nod/e/4568>
- Gómez, P. C. (2008). Mujer y Constitución: los derechos de la mujer antes y después de la constitución española de 1978. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, pp. 73-103
- Goyal, R., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2018). Achieving Gender Balance on British Boards with the Soft-Law Approach: Directors' Perspective. *Journal of Business Diversity*, 18(1). Obtenido el 25/03/2022 en <https://articlegateway.com/index.php/JBD/article/view/516>
- Grant Thornton. (2021) Informe Women in Business 2021: Una Ventana de Oportunidades. Obtenido el 27/02/2022 de https://www.grantthornton.global/en/insights/wib-2021-campaign-landing-page/?_ga=2.32832574.1814416889.1648397123-1933150149.1648397122

- Guerra, L. M. (2000). Igualdad, no discriminación y acción positiva en la constitución de 1978. *Mujer y Constitución en España. Revista de estudios políticos*, 19-42. Obtenido el 07/02/2022 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=570306>
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, N° 4, pp. 657–674
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), pp. 237–252.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74(6), pp. 935–942.
- Hagan, R. L., & Kahn, A. (1975). Discrimination against competent women. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, pp. 362–376.
- Hogue, M. & Lord, R. G. (2007). A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *Leadersh. Q.* 18:370–90
- Huse, M., McLaughlin, H.; Silvester, J.; Bilimoria, D.; et al. (2018). Women in Power: Contributing Factors that Impact on Women in Organizations and Politics; Psychological Research and Best Practice. *Organizational Dynamics*, Vol. 47, 3, pp. 189-199. Obtenido el 21/03/2022 en <https://www.econbiz.de/Record/women-in-power-contributing-factors-that-impact-on-women-in-organizations-and-politics-psychological-research-and-best-practice-mclaughlin-hazel/10011931394>
- ICSA Grupo & EADA Business School, (2021) Brecha Salarial y Presencia Directiva de Mujeres 2021, 15ª Edición. Disponible en <https://www.eada.edu/es/actualidad/prensa/informes/brecha-salarial-y-presencia-de-la-mujer-en-puestos-directivos-2021>
- IKEA Ibérica S.A. (2018). II Plan de Igualdad. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiV7OLRkOf2AhXCuKQKHeOBBZMQFnoECAM>

[QA&url=https%3A%2F%2Fwww.igualdadnlaempresa.es%2FfredEmpresas%2Fdistintivo%2Fdocs%2FIKEA_Plandeigualdad.pdf&usg=AOvVaw1eh1mLYavEROBO8hrzaaR](https://www.igualdadnlaempresa.es/FredEmpresas%2Fdistintivo%2Fdocs%2FIKEA_Plandeigualdad.pdf&usg=AOvVaw1eh1mLYavEROBO8hrzaaR)

INE. (2021a). Mujeres en altos cargos públicos y privados. Obtenido el 31/03/2022 en https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202021%2C%20el,anterior%2C%20

INE. (2021b). Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral. Obtenido el 31/03/2022 en https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259931459725&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Kahneman, D., Lovallo, D. and Sibony, O. (2011), 'The big idea: before you make that big decision', *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 6, pp. 50-60.

Kantar. (2020), European Women on Boards Gender Diversity Index. Disponible en <https://europeanwomenonboards.eu/portfolio/gender-diversity-index-2021/>

Kessler-Harris, A. (1981) *Women have always worked: A Historical Overview*. Nueva York: Feminist Press.

Lublin, J. S. (1998), Even Top Women Earn Less, *Wall Street Journal* (Nov. 10), B2.

Lyness, K. S. & Grotto, A. R. (2018). Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 227–265

Lyness, K. S., Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*. 91, pp. 777–785

Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L. & Gimeno, R., (2019). Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment, *European Management Journal*, Vol. 37, N°. 5, pp. 611–624. Obtenido el 01/03/2022 de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237319300040>

- Mateos de Cabo, R., & Escot, L. (9 de Marzo de 2016). La cuota española, ¿un experimento fallido? Obtenido de *Cinco Días (El País)* en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/03/09/economia/1457545877_057168.html
- Millán Vázquez de la Torre, M^a G., Santos Pita, M. P., & Pérez Naranjo, L. M.^a. (2015). Análisis del mercado laboral femenino en España: evolución y factores socioeconómicos determinantes del empleo. *Papeles de población*, 21(84), 197-225. Obtenido el 19/02/2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252015000200008&lng=es&tlng=es.
- Mosley, E. (2019). How to identify and mitigate unconscious bias in the workplace. *Forbes*. Obtenido el 20/02/2022 de: <https://www.forbes.com/sites/ericmosley/2019/11/05/how-to-identify->
- Murray, R. (2015) *Merit vs Equality? The argument that gender quotas violate meritocracy is based on fallacies. British Politics and Policy at LSE*. Obtenido el 30/03/2022 en <http://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy>
- Murray, R. (2014). Quotas for Men: Reframing Gender Quotas as a Means of Improving Representation for All. *American Political Science Review*, Vol. 108, No. 3, pp. 520-532
- Oakley, J. G. (2000). Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, N^o. 4, pp. 321-334
- Ortiz García, P. (2014). El trabajo a tiempo parcial. ¿Una alternativa para la mujer en tiempos de crisis? *Sociología del Trabajo*, 82, 73-92. Recuperado 31 de marzo de 2022, de <https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/article/view/60423>
- Perrot, M. (1987). Métiers de femmes, *Mouvement Social*, n^o 140, pp. 3-8. Obtenida el 12/02/2021 en http://www.cedias.org/index.php?lvl=bulletin_display&id=511
- Piñeiro, C., Calderón, L., Morado, M. L., & Varela, M. C. (2010). *Cambios en el rol de la mujer desde 1945*. A Coruña: Senior University Ferrol. Obtenida el 12/02/2021 en <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2>

[ahUKEwiyumu6PIOb2AhVQz4UKHXySAT0QFnoECAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fcaumas.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F03%2F01-trabajo-t.europeo-20111.pdf&usg=AOvVaw2J8oAIPRkjWcBoWC_4pRoT](https://www.fcaumas.org/wp-content/uploads/2015/03/01-trabajo-t.europeo-20111.pdf&usg=AOvVaw2J8oAIPRkjWcBoWC_4pRoT)

Quirós, A. (21 de abril de 2021). “Hay que impulsar el liderazgo femenino en la alta dirección y en los Consejos de Administración”. (Corresponsables.com, Entrevistador)

Ramírez Hernández, A. J. (2017). El Modelo De Las Cuotas De Género En Los Consejos De Administración De Las Empresas. *Investigación Joven con Perspectiva de Género II*. Universidad Carlos III. Vicerrectorado de Política Científica.

Rey, Fernando. (2011). ¿De qué hablamos cuando hablamos de igualdad constitucional? *Igualdad y derecho antidiscriminatorio*, n.º 45-2011, 167–81.

Rudman, L. A., Moss-Racusin, C.A., Phelan, J.E., Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 48(1), pp. 165–79. Obtenido el 21/03/2022 en <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjEjfy7eb2AhVmgP0HHTxfCtkQFnoECAIQAAQ&url=https%3A%2F%2Fscinapse.io%2Fprod%2F2096372719%2F2096372719.pdf&usg=AOvVaw2SnP20mae6zjaVBrltBgHO>

Sigüenza Aragón, S. (2020). Igualdad y equidad de género. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (Maestría en Desarrollo Territorial). Obtenida el 02/02/2021 en: <https://uca.edu.sv/mdt/blog/igualdad-y-equidad-de-genero/>.

Smith, N. (2018). Cuotas de género en los consejos de administración. *IZA World of Labor 2018*, 7v2. Disponible en <https://wol.iza.org/articles/gender-quotas-on-boards-of-directors/lang/es>

S&P Global. (7 de marzo 2022). How the U.K.’s approach to women on boards is improving gender diversity. ESG Insider: A podcast from S&P Global. Obtenido el 25/03/2022 en <https://www.spglobal.com/esg/podcasts/how-the-u-k-s-approach-to-women-on-boards-is-improving-gender-diversity>

- Stan, L. (2013). Igualdad de género en los consejos de administración empresariales, perspectiva europea, *Fundación Ideas: documentos de trabajo*. Obtenido el 20/03/2022 en https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjWwfqQpuj2AhU4if0HHR_WDzIQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Flibro%2F572475.pdf&usg=AOvVaw32faNhvVjDq86Kcyl-Rfia
- Stone, P. & Hernandez, L. A. (2013). The all-or-nothing workplace: flexibility stigma and opting out among professional-managerial women. *Journal of Social Issues*, Vol. 69, pp. 235–56. Obtenido el 19/03/2022 en <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/josi.12013>
- Sturm R.E., Taylor S.N., Atwater L.E., Braddy P.W. (2014). Leader self-awareness: an examination and implications of women's under-prediction. *Journal of Organizational Behaviour*, N° 35, Vol. 5, pp. 657–77. Obtenido el 20/03/2022 en https://www.researchgate.net/publication/259539426_Leader_self-awareness_An_examination_and_implications_of_women%27s_under-prediction
- Taylor, S. N., Sturm, R. E., Atwater, L. E., Braddy, P. W. (2016). Underestimating one's leadership impact: Are women leaders more susceptible? *Organizational Dynamics*, Vol. 5, pp. 132–38 Obtenido el 21/03/2022 en https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiFlZW87-b2AhUI_7sIHTtWC_IQFnoECAoQAQ&url=http%3A%2F%2Firanarze.ir%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F01%2FE3345.pdf&usg=AOvVaw27Vsfq1Dv-T0CZIK3yeceK
- The Economist H.J. (2014). The Spread of Gender Quotas for Company Boards. *The Economist Explains*. Obtenido el 15/03/2022 en: <http://stage.economist.com/blogs/economist-explains/2014/03/economist-explains-14>

- Timmins, B. (22 de febrero de 2022). Almost 40% of UK FTSE 100 board roles now held by women. BBC News. Obtenido el 25/03/2022 en <https://www.bbc.com/news/business-60430198>
- Thomas, D, (1 de agosto de 2021). British business faces fresh push to appoint more women to boards. *Financial Times: Women in Business*. Obtenido el 25/03/2022 en <https://www.ft.com/content/696e1adc-3913-4630-967f-cf5d32307aa2>
- Ulicna, D., & Sobrino, V. (2021). La diversidad de género en el liderazgo empresarial. *Kantar*. Obtenido el 15/02/2022 en <https://www.kantar.com/es/inspiracion/igualdad/diversidad-de-genero-en-la-direccion-de-las-empresas>
- Uribe Otalora, A., “Las cuotas de género y su aplicación en España: los efectos de la Ley de Igualdad (LO 3/2007) en las Cortes Generales y los Parlamentos Autonómicos”, *Revista de Estudios Políticos*, nº 160, 2013, pp. 159-197.
- Wahid, A.S. (2019). The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation. *J Bus Ethics* 159, pp. 705–725. Obtenido el 14/03/2022 en <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3785-6>
- Winfield Reyes, A. M., Jiménez Galán, Y. I., & Topete Barrera, C. (2017). Representaciones mentales y sociales en la equidad de género. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(45), 186-210. Obtenido en 14/02/2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362017000100186&lng=es&tlng=es
- ZARA España. (2020). II Plan de Igualdad 2020-2024. Obtenido el 04/03/2022 en <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiRqo-fkuf2AhWUSvEDHapWCT4QFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Figualdad.fesmcugt.org%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F48%2F2020%2F02%2FII-Plan-Igualdad-ZARA-INET.pdf&usg=AOvVaw0UIOgl9v5S3NbQ5s8PAMAY>

1.1. Legislación

Ley 56/1961, de 22 de julio, sobre derechos políticos profesionales y de trabajo de la mujer. (BOE 24 de julio de 1961).

Ley 96/1966, de 28 de diciembre, suprimiendo la limitación establecida en el apartado c) del número dos del artículo tercero de la Ley de 22 de julio de 1961 sobre derechos de la mujer. (BOE 29 de diciembre de 1966)

Decreto 2310/1970, de 20 de agosto, por el que se regulan los derechos laborales de la mujer trabajadora en aplicación de la Ley de 22 de julio de 1961. (BOE 24 de agosto de 1970)

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. (BOE de 10 de julio de 2021)

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (BOE 23 de marzo de 2007)

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. (BOE 20 de noviembre de 2007)