



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **MEDIDAS DE DIVERSIDAD Y CONCILIACIÓN PARA MITIGAR EL SESGO INCONSCIENTE DE GÉNERO.**

## **PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX 35.**

Autor: Zoraida Gamarra Ayllón  
Director: Laura Gissera Tierno

**ZORAIDA  
GAMARRA  
AYLLÓN**

**MEDIDAS DE DIVERSIDAD Y CONCILIACIÓN PARA  
MITIGAR EL SESGO INCONSCIENTE DE GÉNERO.  
LA PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
DEL IBEX 35**



Me gustaría mostrar mi agradecimiento a todas aquellas personas que han contribuido con su esfuerzo, su compromiso y su colaboración a la realización este Trabajo de Fin de Grado.

En primer lugar, a mi directora, Laura Gismera, todo un ejemplo de conciliación de vida familiar y laboral, por el tiempo que ha dedicado a resolver mis dudas y por la cercanía que me ha mostrado a lo largo de este camino, ofreciéndome siempre el apoyo suficiente para seguir adelante. Gracias por su ayuda, su disposición y por confiar en mí desde el primer momento.

También, me gustaría reconocer el mérito que tiene Paloma Bilbao en el presente TFG, quién no sólo mostró interés por mi trabajo, sino que me recibió con los brazos abiertos y me facilitó todo lo que estaba en su mano para poder ayudarme.

Mi más sincero agradecimiento a Eva Levy, Rocío Pérez Diestro, Joaquín González-Blás Sánchez, Isabel Gómez del Campo y Lina Robles, que desde el primer momento que contacté con todos ellos, se ofrecieron a recibirme y a contestar mis preguntas de forma completamente desinteresada. Vuestras aportaciones no sólo han sido clave para el desarrollo de este trabajo, sino que también me han ayudado bastante a reflexionar personalmente.

Y por supuesto, no puedo olvidarme de mi madre, por su apoyo incondicional en los momentos difíciles y por ser la fuente de inspiración de este trabajo. Gracias por apoyarme y aconsejarme durante todo este tiempo, espero que nunca lo dejes de hacer.

Muchas gracias a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
1.1. OBJETIVOS.....	11
1.2. METODOLOGÍA.....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	14
<b>2. RSC EN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO</b> .....	<b>16</b>
2.1. DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN A LO LARGO DE LA HISTORIA .....	16
2.2. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA RSC.....	18
2.3. GOBIERNO CORPORATIVO .....	19
<b>3. PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DEL IBEX 35</b> .....	<b>23</b>
3.1. LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN .....	23
3.1.1. <i>FUNCIONES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN</i> .....	23
3.1.2. <i>ESTRUCTURA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN</i> .....	24
3.2. LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES .....	26
3.3. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DEL IBEX 35 .....	27
<b>4. SESGO INCONSCIENTE DE GÉNERO</b> .....	<b>35</b>
4.1. CONCEPTO .....	35
4.2. ESTEREOTIPOS QUE REFLEJAN EL SESGO INCONSCIENTE DE GÉNERO .....	36
4.2.1. <i>EL MODELO DE LA FALTA DE AJUSTE</i> .....	36
4.2.2. <i>LA TEORÍA DE CONGRUENCIA DE ROL HACIA LÍDERES FEMENINAS</i> .....	37
4.2.3. <i>EL PARADIGMA THINK MANAGER – THINK MALE</i> .....	38
4.3. SESGO DE GÉNERO EN LAS PRÁCTICAS Y ESTRUCTURAS EMPRESARIALES	39
4.4. EL SESGO DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO .....	40
4.4.1. <i>¿CÓMO AFECTA EL SESGO DE GÉNERO AL LIDERAZGO?</i> .....	40
4.4.2. <i>EXISTENCIA DE UN LIDERAZGO FEMENINO</i> .....	43
<b>5. CONSECUENCIAS DEL SESGO DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL</b> .....	<b>45</b>
5.1. BRECHA DE GÉNERO .....	45
5.2. TECHOS DE CRISTAL.....	46
<b>6. MEDIDAS APLICADAS A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>48</b>

<b>6.1.</b>	<b>CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.....</b>	<b>48</b>
6.1.1.	<i>CONTEXTO HISTÓRICO Y EVOLUCIÓN DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR .....</i>	<i>48</i>
6.1.2.	<i>EL PODER DEL ENGAGING MEN.....</i>	<i>49</i>
6.1.3.	<i>MEDIDAS DE CONCILIACIÓN APLICADAS POR LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 50</i>	
6.1.3.1.	BANCO SANTANDER.....	52
6.1.3.2.	IBERDROLA.....	52
6.1.3.3.	CAIXA BANK.....	53
6.2.	<i>DIVERSIDAD DE GÉNERO .....</i>	<i>54</i>
6.2.1.	<i>BENEFICIOS QUE APORTA LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS .....</i>	<i>55</i>
6.2.2.	<i>MEDIDAS DE DIVERSIDAD.....</i>	<i>56</i>
6.2.2.1.	CUOTAS DE GÉNERO .....	56
6.2.2.2.	PROGRAMAS QUE INFLUYEN EN LA CULTURA EMPRESARIAL .....	58
<b>7.</b>	<b>PROPUESTAS PROPIAS EN BASE A LO LEÍDO E INVESTIGADO .....</b>	<b>60</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
9.1.	OBRA DOCTRINAL .....	65
9.2.	LEGISLACIÓN.....	65
9.3.	ARTÍCULOS, REVISTAS Y PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	66
<b>10.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
10.1.	MODELO DE ENCUESTA 1 .....	80
10.2.	MODELO DE ENCUESTA 2 .....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

GRÁFICO I. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CONSEJEROS EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. ....	28
GRÁFICO II. RITMO DE CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE CONSEJERAS EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN 2010 – 2020 (ENERO). ....	30
GRÁFICO III. PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX 35 EN 2018. ....	31
GRÁFICO IV. PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX 35 EN 2019. ....	31
GRÁFICO V. TIPO DE CONSEJERAS EN EL IBEX 35 EN 2019.....	33
GRÁFICO VI. REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE LIDERAZGO.....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I. PRESENCIA FEMENINA EN LOS SECTORES DEL ÍNDICE GENERAL DE LA BOLSA DE MADRID (IGBM) .....	27
TABLA II. NÚMERO DE CONSEJEROS SEGÚN SU TIPO EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN I. PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX 35 EN 2019. ....	32
---	----

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

---

ADE: Administración y Dirección de Empresas

AHROE: Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles

CEO: Chief Executive Officer (Oficial Ejecutivo en jefe en español)

CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores

EY: Ernst and Young

INE: Instituto Nacional de Estadística

LSC: Ley de Sociedades de Capital

LMV: Ley del Mercado de Valores

MAB: Mercado alternativo bursátil

MOOC: Massive Online Open Courses (Cursos Online Masivos y Abiertos en español)

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

RRHH: Recursos Humanos

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SA: Sociedad Anónima

STEM: Science, Technology, Engineering and Mathematics (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en español)

TFG: Trabajo de Fin de Grado

En el presente trabajo se analiza la presencia femenina en los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas que conforman el Ibex 35 durante los últimos años. Tras un exhaustivo análisis de los diferentes estudios realizados por numerosas consultoras estratégicas, así como de los resultados de las entrevistas realizadas a distintos profesionales del sector, se puede demostrar que una de las causas principales que propician la escasa representación femenina en los puestos de liderazgo son los estereotipos de género, generados por el sesgo inconsciente presente en la sociedad. El trabajo concluye que el incremento de políticas e instrumentos que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la familia, así como la diversidad de género, no surten el efecto y el alcance deseados si no tienen por objetivo erradicar la causa que lo promueven. Como contribución a este debate, se ofrece una serie de medidas basadas en superar la desigualdad de género fruto del sesgo de género tanto en su vertiente colectiva, referida al conjunto de la sociedad, como en la vertiente individual, referida a las barreras internas que limitan las capacidades de la mujer.

**Palabras clave:** presencia femenina, Consejos de Administración, sociedades cotizadas, Ibex 35, estereotipos de género, sesgo inconsciente de género, techos de cristal, acantilados de cristal, conciliación, diversidad de género, desigualdad de género, barreras internas.



## ABSTRACT

---

This paper analyses the presence of women on the Boards of Directors of listed companies that make up the Ibex 35 in recent years. After an exhaustive analysis of the different studies carried out by numerous strategic consulting firms, as well as the results of interviews with different professionals in the sector, it can be demonstrated that one of the main causes of the low representation of women in leadership positions is gender stereotyping, generated by the unconscious bias present in society. The paper concludes that an increase in policies and instruments that promote work-family balance and gender diversity will not have the desired effect and scope if they do not aim to eradicate the cause that promotes it. As a contribution to this debate, a series of measures is offered based on overcoming gender inequality resulting from gender bias both in its collective aspect, referring to society as a whole, and in the individual aspect, referring to the internal barriers that limit women's capabilities.

**Key words:** female presence, Boards of Directors, listed companies, Ibex 35, gender stereotypes, unconscious gender bias, glass ceilings, glass cliffs, conciliation, gender diversity, gender inequality, internal barriers.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Durante las últimas décadas, diversos estudios han demostrado los beneficios que ofrece la diversidad de género en los órganos directivos de las empresas, consiguiendo que, cada vez, más compañías opten por aplicar novedosos programas e iniciativas que contribuyan a mejorar el equilibrio de género en el seno de sus estructuras corporativas (Gutiérrez, 2016).

No obstante, los porcentajes representativos de la presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35, son estremecedoramente alarmantes y no se corresponde con las recomendaciones promulgadas por las diversas instituciones y organismos tanto nacionales como europeos (Sánchez-Silva, 2019).

A pesar de los esfuerzos que actualmente están demostrando grandes empresas como son las que conforman el Ibex 35, a través de la implementación de prácticas y medidas relativas a fomentar la conciliación de la vida familiar y la diversidad de género, no han conseguido reflejar el efecto deseado, mostrando todavía notables síntomas de desigualdad de género en el epicentro de la estructura empresarial, es decir, en sus órganos directivos (Alba, 2019). No obstante, posiblemente, para conseguir encontrar una respuesta al problema hay que lidiar con la causa que lo acomete.

Aunque la discriminación por razón de sexo no es sólo producto de los prejuicios de género, sí que afecta negativamente a las mujeres en la toma de decisiones relativas a la contratación, la remuneración y la promoción profesional (Atrevia; IESE, 2018). Por consiguiente, derribar las barreras internas debería ser uno de los objetivos principales de las medidas de conciliación y de diversidad de género tomadas en el seno de las sociedades (González, 2019). Sólo de esta forma, se podrá promover la igualdad de género en la sociedad.

## 1.1. OBJETIVOS

---

A lo largo del presente trabajo se pretende hacer un análisis global del panorama actual de los Consejos de Administración, y en qué medida se encuentran las mujeres integradas en los puestos de alto liderazgo.

El objeto de estudio de este trabajo son las empresas que constituyen el Ibex 35, un modelo de empresa que, tanto por su número de empleados, como por su facturación, son un modelo a gran escala del resto de pequeñas y medianas empresas (a partir de ahora PYMES) que representan la mayor parte de industria del país. Tanto su tamaño como sus posibilidades económicas les permiten adoptar políticas de responsabilidad social que podrían resultar de algún modo más costosas de adoptar para el resto de compañías (Corrales, 2011).

El objetivo principal de este trabajo es analizar el impacto que están generando actualmente las políticas promotoras de conciliación, así como de diversidad de género en las empresas cotizadas del Ibex 35 y el reflejo que proyectan en sus órganos directivos. En concreto, a través de estas páginas se determinará la escasa eficacia de dichas políticas cuando no se fundamentan en garantizar la igualdad de género a cualquier nivel de la estructura organizacional de la empresa y en derribar las barreras internas, fruto del sesgo de género inconsciente.

## 1.2. METODOLOGÍA

---

El campo de estudio del presente TFG abarca un amplio abanico de materias y de referentes, puesto que incluye diversos aspectos de las ciencias sociales. Además, la presencia femenina en los Consejos de Administración ha sido un tema muy relevante en los últimos años, por lo que se ha sintetizado toda la información que se ha encontrado relativa a la presencia femenina en los órganos directivos.

El enfoque con el que se ha planteado el presente trabajo es deductivo, ya que la investigación se ha focalizado en la influencia del sesgo de género inconsciente en la

estructura organizativa de las empresas, así como en la eficacia que tienen las políticas de diversidad e igualdad de género. Con el objetivo de limitar el tamaño de la muestra, se ha decidido seleccionar los Consejos de Administración de las compañías pertenecientes al Ibex 35.

En una primera aproximación a la materia, se ha realizado una investigación sobre el sesgo inconsciente de género y de las consecuencias que puede conllevar esta problemática. Para ello, se ha consultado un conglomerado de fuentes secundarias, entre las que destaca una gran variedad de bibliografía y de artículos académicos relacionados con la materia. También se han consultado distintos motores de búsqueda como “Google Scholar” o bases de datos como es la base de datos de la presente Universidad. Entre las palabras clave utilizadas en la búsqueda se encuentran: diversidad de género, conciliación, sesgo inconsciente de género, liderazgo, igualdad de género, responsabilidad social corporativa, entre otras, haciendo posible construir un marco conceptual que englobe el objeto del presente estudio. Para asentar las bases de toda la información recopilada, se han consultado adicionalmente distintos tipos de fuentes primarias como son informes técnicos de distintas entidades institucionales, como la CNMV, de consultoras estratégicas como McKinsey, KPMG, EY o Grant Thornton, o los últimos informes anuales disponibles en las páginas web de cada entidad.

A continuación, para corroborar de una forma más empírica y personal la teoría recabada de las fuentes mencionadas anteriormente, así como para poder elaborar con mayor precisión el apartado de conclusiones, se han realizado dos modelos distintos de entrevistas dirigidas a conocer la opinión y la experiencia personal de distintos expertos relacionados con asociaciones de mujeres empresarias, así como de profesionales relacionados con el mundo de la empresa cotizada. Para la realización de las entrevistas se han elaborado dos modelos: el *Modelo 1* que se encuentra dirigido a profesionales relacionados con WomanCeo, una organización que apoya a las mujeres en el mundo empresarial, por lo que la cantidad de preguntas es mayor y todas ellas abordan aspectos muy relevantes para este trabajo; y, por otra parte, el *Modelo 2* que está dirigido a profesionales que trabajan en empresas cotizadas, una es Telefónica perteneciente al Ibex 35, y la otra es Alcoa, que cotiza en la bolsa americana. Ambos modelos de entrevistas se han realizado tanto por vía telefónica como de forma presencial para poder obtener un

vínculo directo en el que se preserve la espontaneidad y la sinceridad de las respuestas que se encontrarán en el anexo del presente estudio.

Las entrevistas que se han realizado son las siguientes:

Persona entrevistada	Nombre de la Empresa	Cargo que ostenta	Fecha de la Entrevista
Eva Levy	Eva Levy & Partners	Socia Directora	10/2/2020
María del Rocío Pérez Diestro	Telefónica	Gerente de certificación y servicios regulados	13/2/2020
Joaquín González – Blás Sánchez	Alcoa	Director de energía	20/2/2020
Isabel Gómez del Campo	WomanCEO	Vocal Junta Directiva	26/2/2020
Lina Robles	Quid Qualitas	Directora Digital	3/3/2020

De manera previa a la realización de las presentes entrevistas, los entrevistados prestaron su consentimiento en cuanto a la publicación de las transcripciones donde se muestra su opinión personal sobre las cuestiones realizadas. De todas formas, una vez se hubieron transcrito las entrevistas, se reenviaron a los respectivos entrevistados para su revisión, asegurando de manera definitiva, la total imparcialidad de las respuestas.

Las entrevistas realizadas en el presente TFG presentan una tipología semiestructurada y una perspectiva cualitativa, ya que el objetivo principal del método es obtener la opinión personal de cada uno de los profesionales, basándose en su propia experiencia laboral. Las preguntas, adjuntas en los *Anexos*, pueden denotarse abiertas, ya que su finalidad es conseguir respuestas totalmente subjetivas que correspondan a la verdadera opinión de los entrevistados sin que pueda haber ninguna otra interpretación.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

---

El equilibrio de género en los Consejos de Administración ha recibido mucha atención en los últimos años. Algunas medidas de conciliación y de diversidad de género, como son la flexibilidad horaria y las políticas de cuotas respectivamente, han conseguido impactar en las principales empresas, sobre todo las referentes para el resto de empresas españolas como son las que conforman el Ibex 35. (KPMG, 2018)

“Las mujeres nos merecemos tener más sitio en nuestros puestos de trabajo, pero más allá de que nos ayuden y de que nos dejen espacio, es conseguir que el mundo que todavía hoy en día está dirigido por hombres, se reconozca la presencia y los méritos que se merecen las mujeres. No obstante, esto no se soluciona de un día para otro por lo que hay que tomar medidas, algunas de discriminación positiva, porque existe discriminación y las mujeres necesitan que se les ayude.” (Botín, 2018)

En definitiva, con el objetivo de evitar el simbolismo, las empresas deben centrar sus esfuerzos en buscar de forma más exhaustiva y creativa la causa que propicia la escasa presencia femenina en sus Consejos, pues sólo de esta forma se obtendrán los beneficios que ofrece una cultura empresarial completamente diversa. (Daisley, 2014)

“La escasa visibilidad de las mujeres en el ámbito profesional es un defecto que les pasa factura a las mujeres en los procesos de selección, ya que hay escasos referentes femeninos de liderazgo empresarial, aunque, habitualmente, cuando resaltan en términos de carrera y méritos profesionales muchas veces se les atribuye un carácter ambicioso que en el caso de las mujeres se ve como una cualidad negativa en lugar de considerarse una virtud. Esta actitud propicia que las mujeres se auto limiten a la hora de promocionarse profesionalmente en el ámbito privado”. (García, 2019).

En cuanto a la selección de la muestra, se ha rechazado la idea de incluir a las PYMES por la concurrencia de varios motivos. En primer lugar, porque hasta el momento, el esfuerzo de fomentar la responsabilidad social corporativa se ha concentrado en las grandes compañías, sobre todo las pertenecientes al Ibex 35, que han desarrollado y financiado medidas y proyectos de alto impacto y visibilidad que las PYMES no se podían

permitir, por lo que el recorrido de estudio es mayor. (Corrales, 2011). No obstante, cabe resaltar que las PYMES representan el 99,9% de las empresas en España, y que, aunque tras la pasada crisis su tamaño y sus limitaciones económicas supusieron límites para la adopción de dichas prácticas sostenibles, hoy en día se ha demostrado que aquellas que se muestran comprometidas con marcas sostenibles consiguen obtener mayores beneficios. (Galdón, 2019). Además, las instituciones que promueven dichas medidas como es la CNMV, ha enfocado en emitir sus recomendaciones y consejos a empresas que realmente pueden destinar parte de sus inversiones a promover medidas que causen un gran impacto social. (EFE, 2019).

Los informes, entrevistas y bibliografía muestran evidencias de la infravaloración que padece la mujer desde su reciente incorporación en el mundo laboral. Consecuencia de ello ha sido una auténtica transformación de la estructura empresarial, como la aplicación de medidas que promuevan la responsabilidad social corporativa como son la conciliación de la vida familiar y laboral así como, las medidas de diversidad son ineficaces si no tienen fijado un objetivo concreto, que en este caso sería erradicar el sesgo inconsciente de género.

Las medidas que están tomando actualmente las empresas del Ibex 35, representan un importante comienzo a la hora de luchar contra la desigualdad de género y que pueden servir de reflejo al resto de empresas que representan el tejido económico del país.

## 2. RSC EN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

---

### 2.1. DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN A LO LARGO DE LA HISTORIA

---

Durante el desarrollo de las primeras civilizaciones en la antigua Grecia ya florecieron los primeros pensamientos sobre la relevante presencia que tiene la familia en el individuo. Los estoicos sugerían que toda persona nace como una estrella rodeada por un conjunto de círculos concéntricos, invisibles, pero profundamente potentes y reales. (Levy, 2016). De todos esos círculos, el más próximo es la familia, y dependiendo de las relaciones de consanguinidad estos aumentan hasta abarcar todo el género humano. (Delgado, 2018).

El pensamiento filosófico romano también siguió esta línea, en la que el desarrollo del ser humano en el seno de la sociedad ha sido objeto de múltiples controversias. Cicerón asignó al término “pueblo” a toda aquella asociación de individuos vinculados por un orden social determinado, relacionado con el concepto *humanitas*, relativo a las tareas que estos individuos tienen en común, entre ellas, la preservación de los nexos de la sociedad, al tiempo que entrelacen una estructura sólida con el fin de facilitar la existencia de nuevas comunidades humanas. (Martín, 2017).

De esta manera, se intentó explicar que no puede existir conflicto entre el interés particular y el de la sociedad para asegurar la prosperidad de las comunidades humanas; así como intrínsecamente se deja entrever la existencia de un orden moral reflejado en una serie de actos voluntarios y juicios de valor cuyo objetivo principal es preservar las relaciones sociales preexistentes a la convivencia humana. (Levy, 2016).

Relacionado con las relaciones sociales, se encuentra el concepto de stakeholder, el cuál hace referencia a toda persona relacionada e interesada en el momento presente o en un posterior futuro con la empresa y que se encuentra involucrado en las operaciones realizadas por esta. Este concepto engloba la totalidad de sus miembros, desde los accionistas y directivos, pasando por los trabajadores, consumidores, proveedores, competidores hasta la administración pública. (Dahlsrud, 2008). Por consiguiente, la idea de empresa se basa en las relaciones personales de los miembros que la conforman, por



lo que los sujetos de la responsabilidad corporativa son los seres humanos a los que afectan sus operaciones. En otras palabras, se puede afirmar que el objetivo de la empresa no solo debe fundarse exclusivamente en el éxito empresarial, sino que debe cumplir con los valores morales y éticos que representen a todos los stakeholders y a la sociedad en general. (Camacho, Fernández, González, & Miralles, 2013).

Los orígenes del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se remontan a mediados del siglo XXI, entendida socialmente como la responsabilidad de los empresarios de seguir determinadas políticas, decisiones y líneas de acción que se alineen con los objetivos de la sociedad. (Bowen, 2013). Durante esta etapa, la RSC se sustentaba en tres principios esenciales que se pueden resumir en: (a) la RSC es una obligación que pertenece a los empresarios relacionada con una responsabilidad social, (b) se debe establecer cierta armonía entre las necesidades de los stakeholders y las necesidades de las empresas, y (c) la filantropía de la RSC debe tener repercusión tanto a nivel individual como a nivel de la empresa.

Desde la primera definición de RSC, el término ha sufrido una transformación hacia una perspectiva estratégica. En esta línea, entendemos por responsabilidad social de las empresas la incorporación de manera voluntaria, por parte de las compañías, de los problemas relativos a la sociedad y al medioambiente en sus prácticas comerciales. (Comisión Europea, 2001). La integración de estas prácticas morales se puede llevar a cabo mediante la elaboración de principios, orientaciones y herramientas generales que promuevan y compatibilicen el desarrollo social con la búsqueda de una ventaja competitiva, de forma que se identifique a la empresa con los valores que desea proyectar a la sociedad. (Camacho, Fernández, González, & Miralles, 2013). Por tanto, las acciones de la compañía no sólo incluyen ofrecer un producto o un servicio confiable, sino que también implica cobrar un precio justo, pagar unos salarios equitativos a sus trabajadores, así como asegurar el medio ambiente y actuar frente a otras preocupaciones sociales.

## 2.2.DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA RSC

---

La RSC se considera una herramienta valiosa para crear igualdad de género en el ámbito laboral. La igualdad y la diversidad de la fuerza laboral en el espacio de trabajo son los principales pilares de la RSC, sin embargo, no se produce un desarrollo proporcional entre aquellas políticas que promueven la RSC y las políticas que defienden la no discriminación y la igualdad de género. (Levy, 2016).

A pesar de que la desigualdad de género ha estado presente en los estudios de investigación social durante décadas, no se han considerado suficiente las consecuencias que esto conlleva en el liderazgo organizacional. (Kaur, Corporate Social Responsibility and Gender in Workplace, 2013). El ámbito laboral se ha convertido en uno de los principales escenarios en la lucha por la igualdad de género. En los países emergentes este escenario es mucho más hostil ya que las mujeres carecen de los medios financieros, políticos y sociales para proteger sus derechos en el ámbito laboral. Incluso en los países desarrollados, en los que la mujer ha logrado un triunfo increíble en un mundo dominado generalmente por el género masculino, los problemas ocasionados por la desigualdad de género son persistentes, ya que sólo a finales de 2018, el 3% de los Directores Ejecutivos (siglas CEO en inglés) de en las 500 mayores empresas mundo son mujeres. (OIT; Gallup, 2017)

Actualmente, las empresas hacen especial énfasis en incluir en sus agendas políticas de igualdad, desarrollando programas de RSC cuyo objetivo principal sea incrementar el número de mujeres competentes en la fuerza laboral a través de actividades, iniciativas, estrategias y políticas que brinden igualdad de acceso a las oportunidades laborales que se oferten. Ni que decir tiene que, independientemente de la normativa vigente, las mujeres todavía se enfrentan a distintas formas de discriminación ya que, en ocasiones, se encuentran privadas de sus derechos fundamentales, son objeto de acoso sexual o son infravaloradas en sus puestos de trabajo.

Hoy en día, las mujeres han conseguido equipararse a los hombres a nivel de educación y de experiencia técnica. Sin embargo, aún todavía partiendo de una base en igualdad de condiciones, la desigualdad de género en el trabajo ha producido una serie de consecuencias como la segregación ocupacional, la discriminación salarial, entre otras,

que han afectado su avance en trabajos que cuentan con un reconocimiento mayor entre el género masculino. (Corredera, 2019). La evolución de la mujer en el ámbito laboral no se corresponde a la ocupación de mujeres en puestos de liderazgo. (Levy, 2016). A pesar de sus conocimientos técnicos y logros profesionales, las mujeres no consiguen ascender en la escala corporativa hasta alcanzar los puestos de alta dirección. El hecho de que las mujeres se encuentren representadas en la fuerza laboral, pero apenas se encuentren presentes en los puestos directivos de alto nivel, ha sido etiquetado como techo de cristal, del cual hablaremos posteriormente.

En 2010, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, incluyó la igualdad de género en la RSE mediante el lanzamiento de los principios de empoderamiento de las mujeres. Los principios se pueden resumir en: (a) promover la igualdad de género hacia la alta jerarquía empresarial; (b) buscar la equidad en la forma de trato en el trabajo; (c) asegurar la salud, la conveniencia y la seguridad de todos los empleados; (d) fomentar la educación y el desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral; (e) promover una estrategia empresarial que posibilite el empoderamiento de las mujeres; (f) evaluar y divulgar los progresos realizados en la igualdad de género. (Enciso & Mujeres, 2016). Los principios anteriormente mencionados, abordan el tema de la igualdad de género en todas las áreas, incluido el liderazgo y el espíritu empresarial, aportando ejemplos prácticos y creando conciencia del poder que tienen las corporaciones para potenciar el papel de la mujer en el ámbito laboral.

### 2.3. GOBIERNO CORPORATIVO

---

Actualmente, el gobierno corporativo se ha convertido en uno de los temas que más atención ha atraído en un ambiente social tan hostil como el que se percibe en los últimos tiempos. Las compañías han perdido la confianza de sus clientes, así como la del resto de grupos de interés, exigiendo estos últimos precisión y transparencia en los resultados de sus prácticas empresariales. (Pwc, 2018)

“El gobierno corporativo se establece como un componente esencial para garantizar la eficacia económica y el desarrollo empresarial, al tiempo que alimenta la confianza de

los inversores. El Gobierno Corporativo se presenta como una red que conecta la junta directiva, el consejo de administración, sus inversores, así como el resto de partes interesadas. El gobierno corporativo también ofrece una base sobre la que fijar los objetivos que quiere alcanzar la empresa, así como los medios que utilizará para alcanzar tal fin y supervisar su desempeño. (Ruiz, 2014)

A raíz de la crisis financiera, los Estados miembros de la ONU han emprendido diversas acciones para fortalecer sus marcos regulatorios con respecto al gobierno corporativo, con el fin de promover la estabilidad económica y la confianza de los inversores. (Deloitte; ESADE, 2012). Esta convergencia internacional enfocada en mejorar el gobierno corporativo ha sido impulsada, en gran medida, por los esfuerzos multilaterales de reforma financiera, como los del G20. Las instituciones financieras se ocupan de fijar los principales objetivos de reforma financiera en los países desarrollados, aunque reconocen que los principios de gobierno que promueven también deben de ser aplicables a las empresas que operan en los mercados emergentes. (Naciones Unidas, 2010).

La OCDE en colaboración con el G-20 han propuesto una serie de principios no vinculantes cuya finalidad práctica es definir los objetivos que se pretenden alcanzar, así como promover varias vías para lograrlo. Los sujetos a los que van dirigidos dichos principios son empresas cotizadas, tanto financieras como no financieras, aunque también pueden ser aplicables a empresas no cotizadas. Los principios se clasifican en seis capítulos distintos: (a) consolidar la base de un marco regulatorio de un gobierno corporativo eficaz, (b) derechos y tratamiento igualitario de los inversores, (c) inversores institucionales, mercados bursátiles y otros intermediarios, (d) función de los stakeholders, (e) difusión y transparencia y (f) las responsabilidades de la junta. (OCDE, 2016).

En esta materia, la legislación española ha seguido cauces innovadores. El gobierno creó una Comisión Especial para redactar un informe y una serie de recomendaciones sobre el buen gobierno de las sociedades cotizadas, denominado “Código Olivencia”. Sin embargo, a raíz de los escándalos financieros internacionales como Enron, Worldcom, Vivendi, etc., el gobierno creó una segunda Comisión, conocida como Aldama.

Posteriormente, el Gobierno hizo suyas las propuestas de la Comisión Aldama, y en consecuencia promulgó la Ley 26/2003 de 17 de julio, de transparencia que amplió la responsabilidad de los administradores en todas las S.A. así como obligó a publicar anualmente un informe de Gobierno Corporativo a toda S.A. cotizada. Del mismo modo, también obligó a la CNMV a poner al día el “Código de Buen Gobierno” para las sociedades cotizadas, en el que se recojan una serie de prácticas y recomendaciones. (Chivite & Rodríguez Monroy, 2008). Aunque las sociedades cotizadas se encuentran obligadas a seguir este Código, siguiendo el artículo 116 LMV, en caso de no llevarlo a cabo, deben justificarlo en su Informe anual de Gobierno Corporativo. (Real Decreto Legislativo 4/2015).

En 2006, el Consejo de la CNMV aprobó el Código Unificado de Gobierno Corporativo para lo que actualizó las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama, teniendo presentes las recomendaciones internacionales formuladas con posterioridad a la publicación del Informe Aldama, entre las que destacan, además de la versión actualizada de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, las recomendaciones y propuestas de la Comisión Europea. (Chivite & Rodríguez Monroy, 2008). No obstante, en febrero de 2015, la CNMV aprobó un nuevo Código de Buen gobierno de las sociedades cotizadas, que actualmente se encuentra en vigor y que sigue los mismos principios del anterior. (Toledano, 2014).

La reforma de la Ley de Sociedades de Capital (LCS) por la Ley 31/2014 de 3 de diciembre, en materia de Gobierno Corporativo, así como la aprobación en 2015 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, han supuesto una evolución en el marco legislativo del Gobierno Corporativo. (EY, 2017).

En otras palabras, la esencia del Gobierno Corporativo es la influencia positiva que conlleva la adopción de unas buenas prácticas en el desempeño de la empresa. Algunos de los beneficios que obtienen las empresas a la hora de ejercer correctamente las prácticas de Gobierno Corporativo se pueden resumir en (a) aumentan la accesibilidad a financiación externa, (b) añaden valor añadido a la empresa en el mercado, (c) renovan su proceso de toma de decisiones a niveles directivos, (d) mejoran la convergencia de los

intereses de los accionistas con los de los directivos de la empresa y (e) reducen el coste de capital para la empresa. (Camacho, Fernández, González, & Miralles, 2013).

### 3. PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DEL IBEX 35

---

#### 3.1. LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

---

##### 3.1.1. FUNCIONES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

---

Se puede asimilar el concepto de Consejo de Administración al de un paraguas bajo el que la empresa puede operar asegurándose que las acciones y decisiones tomadas por la Junta directiva se ajusten a las intenciones de los inversores. La gran ventaja del Consejo radica en que es un órgano colegiado en el que pueden participar tanto accionistas, como directivos, como consejeros independientes. (Leal, 2019).

Por otra parte, la delegación de facultades en una o varias personas puede dar lugar a que uno o varios consejeros ostenten facultades de representación muy amplias, agilizando así el procedimiento de toma de decisiones. En sistemas monistas, como el español, no se diferencia entre consejo de vigilancia y gestión, sino que todas las funciones están unificadas en un único órgano. En el caso de las sociedades cotizadas, el Consejo debe estar integrado, como mínimo, por tres miembros. (Mateos De Cabo, Iturrioz del Campo, & Gimeno Nogués, 2009).

Sin embargo, para garantizar la eficacia del Consejo, no sólo es necesaria una conveniente regulación, sino también una revisión y un control efectivos del trabajo de los Consejeros, lo que exige mayor responsabilidad en todas sus funciones. En este sentido, los Consejos aparecen regulados en el artículo 242 de la LSC y siguientes. (Real Decreto Legislativo 1/2010).

Sucesivas modificaciones legislativas, tanto en la Ley de Sociedades de Capital en 2014 como en el Código del Buen Gobierno redactado por la CNMV, así como las correspondientes en el Código penal en el año 2015 han ampliado las obligaciones de los consejeros, y por consiguiente las responsabilidades en materia civil, fiscal y penal.

La responsabilidad del Consejero puede ser de tres tipos: (a) personal, ya que responde ante su persona; (b) dual, puesto que incurre en responsabilidad tanto ante la

propia empresa como ante sus inversores y (c) solidaria con el resto de miembros del Consejo. No obstante, una extensión de la responsabilidad implica la asunción de mayores riesgos, frente a los que se debe de aplicar una política de actuación totalmente transparente. (Leal, 2019).

El órgano de administración ejerce tres tipos de competencias: (a) funciones de gobierno como son la gestión estratégica y de control; (b) funciones de gestión como es la toma de decisiones necesarias para la gestión de la empresa y (c) funciones representativas en nombre de la empresa. Debido a la relevancia de dichas funciones es necesaria una conveniente regulación que limite las facultades que ejercen los órganos de administración o que permita el ejercicio de la acción social de responsabilidad. (Fernández, Gómez-Ansón, & Fernández-Méndez, 1998).

No obstante, ejercer la función de gobierno incluye valorar y vigilar la actuación de los directivos ya que, en la medida en que estos forman parte del órgano, éste deviene juez y parte. Por ello, es frecuente crear una o varias comisiones dentro del consejo de la que no forma parte ningún directivo. En el caso de las sociedades cotizadas españolas, es obligatorio que exista, al menos, una comisión de auditoría y otra comisión de nombramientos y retribuciones. (Mateos De Cabo, Iturrioz del Campo, & Gimeno Nogués, 2009).

### 3.1.2. ESTRUCTURA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

---

La composición del Consejo es una cuestión de inmensa trascendencia en las sociedades cotizadas, ya que la forma en la que estén gestionadas, así como la transparencia que reflejen sus estructuras, son factores esenciales que influyen en la generación de valor, en la eficiencia económica y en la imagen que transmiten a sus inversores. (CNMV, 2015).

Dentro de la estructura del Consejo de Administración se pueden diferenciar dos tipos de miembros, entre los que se encuentran los representantes del capital y los altos



directivos. Es frecuente que el principal directivo ocupe también la presidencia del consejo, en cuyo caso se denominará presidente ejecutivo. (Pérez, 1999)

En la práctica real ocurre que los socios minoritarios no ejercitan el derecho de representación y que la administración queda en manos de los consejeros internos, es decir, consejeros que al mismo tiempo son directivos de la sociedad, y de consejeros dominicales, que son los miembros elegidos por los accionistas de control. (Prado Lorenzo, García Sánchez, & Gallego-Álvarez, 2009). Además, en las sociedades cotizadas, así como en el resto de SA, existe la posibilidad de cooptación, es decir, el propio consejo puede elegir los miembros que ocuparán las vacantes que se produzcan hasta la convocatoria de la siguiente junta. En estos casos, el consejero elegido por cooptación tiene que ser ratificado por la primera junta general que se celebre. (Mateos De Cabo, Iturrioz del Campo, & Gimeno Nogués, 2009).

No obstante, el artículo 529.bis.2 LSC establece que la composición del consejo debe velar porque los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, justificándose por experiencias y conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y que, en particular, faciliten la selección de consejeras. (Ley 31/2014).

Existen varios tipos de consejeros en la empresa. Por una parte, se encuentran los consejeros internos o ejecutivos que desempeñan funciones de dirección en la sociedad, cualquiera que sea el vínculo jurídico que mantengan con ella. Por otro lado, también están presentes en el Consejo los consejeros externos, quienes, de forma imparcial, supervisan la toma de decisiones llevada a cabo por el Consejo. (Guilarte, 2006) A su vez, los consejeros externos pueden ser dominicales, que representan a accionistas con participación significativa; e independientes, considerados como tal a aquellos que no mantienen vínculos con la sociedad o con los restantes accionistas de control. Esta variedad de consejeros internos y externos aporta equilibrio al Consejo de Administración, ya que proporciona a la empresa de distintos profesionales experimentados en su área añadiendo valor a la empresa. (Deloitte, 2015).

### 3.2. LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

---

Desde 2014, la ley de Sociedades de Capital consagra la obligación de tener una o varias comisiones que traten los nombramientos y las retribuciones, constituida por consejeros no ejecutivos y, al menos dos de ellos, independientes.

En cuanto a las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, destaca su papel de elevar al Consejo las propuestas de nombramiento de consejeros independientes, emitir informes de las propuestas del resto de consejeros, evaluar las competencias y demás de requisitos necesarios para ser miembro del Consejo, preparar la propuesta de retribuciones correspondientes a los consejeros y directores, etc. (Leal, 2019). En otras palabras, una de las funciones principales de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es asesorar al Consejo para asegurar su eficaz composición.

No obstante, la falta de adecuación a las recomendaciones de buen gobierno, tanto a nivel nacional como internacional, han ocasionado el voto contrario por parte de inversores institucionales al nombramiento y reelección de consejeros. (Bajo Davo, Manuel, & Rodriguez-Carrasco, 2019). Aunque a nivel nacional las prácticas de gobierno corporativo no hayan experimentado un desarrollo proporcional al que se ha experimentado en el resto de los países europeos, la presencia de inversión extranjera en compañías cotizadas españolas exige un compromiso mayor por parte de dichas sociedades, ya que los inversores esperan encontrar un reflejo del resto de compañías internacionales, lo que significa mantener una buena imagen corporativa. Acorde con la información anterior, según los datos a cierre de 2018, el 48% del valor total de las empresas cotizadas se encontraba en manos de inversores extranjeros. (BME, 2019).

Actualmente, se ha extendido la práctica entre los inversores de utilizar los servicios que ofrecen los *proxy advisors*, o asesores de voto, cuya función principal es elaborar una serie de recomendaciones que sirvan para orientar el voto a todos aquellos inversores institucionales que no tienen acceso a toda la información relevante de la empresa. (Choi, Fisch, & Kahan, 2010). Por consiguiente, la opinión de los *proxy advisors* es un factor muy relevante en cuanto a que pueden condicionar la reelección del presidente o de los consejeros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de las compañías cotizadas

si sus decisiones no se ajustan al Código de Buen Gobierno o ponen en peligro la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. (Leal, 2019).

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones tiene que asegurar la subjetividad en la toma de decisiones relativas a la selección y proposición de futuros consejeros. Para conseguirlo, los miembros deben de aportar conocimientos y experiencia en el gobierno corporativo, capacidad de análisis en materia de recursos humanos, ejercer funciones directivas, así como diseñar políticas retributivas. (CNMV, 2019). Es en este contexto donde toma especial consideración la constitución de un Consejo diverso en cuanto a formación, experiencias profesionales y sobre todo, en términos de paridad. Los Consejos de las sociedades cotizadas deben estar compuestos en su mayoría por consejeros independientes que favorezcan la subjetividad en los procesos de selección. (Leal, 2019).

### 3.3. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DEL IBEX 35

Actualmente, el interés por parte de los inversores en aumentar la presencia de profesionales con experiencia internacional en los consejos de administración no sólo ha conseguido incrementar la competitividad de este órgano, sino que también ha supuesto una auténtica evolución en términos de diversidad, ya que ha impulsado cuantitativamente la introducción de las mujeres en las esferas superiores de las compañías cotizadas en la bolsa española de los distintos sectores. (Pwc, 2018).

Tabla I. Presencia femenina en los sectores del Índice General de la Bolsa de Madrid (IGBM)

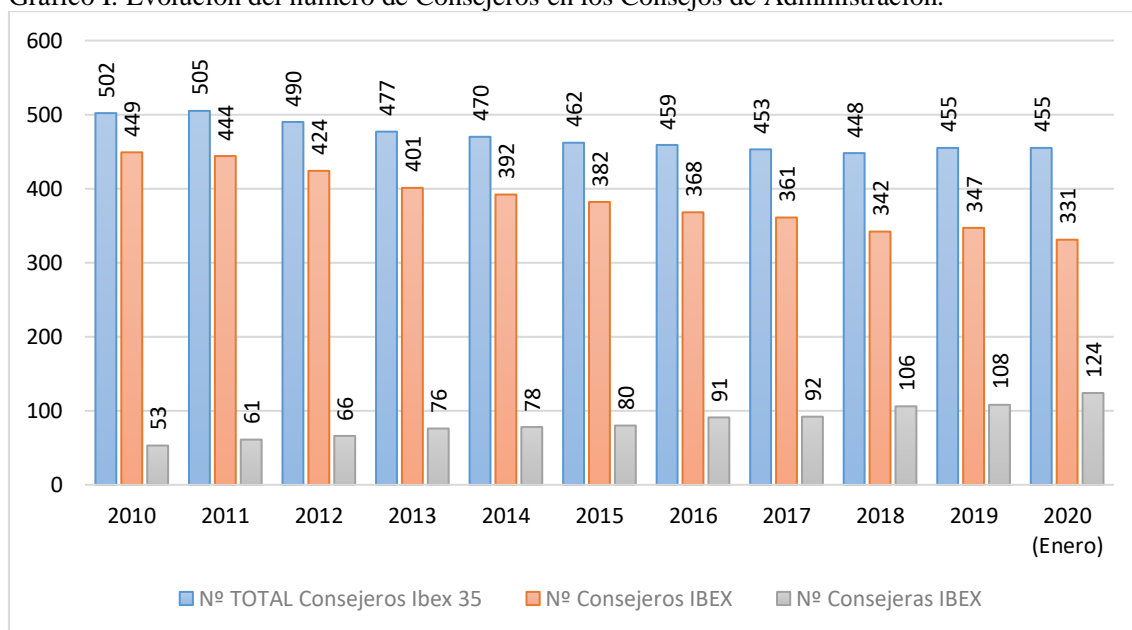
SECTOR (IGBM)	Nº empresas continuo	Nº Consejeras	Nº Consejeros	% Consejeras continuo	Media de mujeres empresa
Bienes de consumo	29	60	199	4,6%	2,1
Materiales básicos, industria y construcción	37	78	306	6%	2,1
Petróleo y Energía	10	29	72	2,2 %	2,9
Servicios de Consumo	16	39	123	3%	2,4
Servicios Financieros	14	45	131	3,5%	3,2
Servicios Inmobiliarios	13	22	84	1,7%	1,7
Tecnología y Telecomunicaciones	9	26	81	2%	2,9
<b>TOTAL</b>	128	299	996	23%	2,5

Fuente: Adaptado del Informe IESE-Atrevia: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (2020)

Las estadísticas y los últimos datos muestran un aumento en la incorporación de nuevos perfiles femeninos en los Consejos de Administración de las grandes empresas cotizadas españolas. Sin embargo, paralelamente a este suceso, se están produciendo una serie de hechos relativos a la evolución del papel de la mujer en puestos de liderazgo, como la reducción del tamaño de los Consejos, la separación de sus funciones, así como otra serie de medidas relacionadas con las buenas prácticas de gobierno. (IESE, 2014)

Siguiendo esta línea, uno de los factores determinantes en la composición del Consejo es su tamaño. En junio de 2018, la consultora PWC publicó un estudio, a partir de la información publicada por las propias compañías en sus informes de Gobierno Corporativo y sus páginas web, sobre la variación del número de consejeros en las compañías del IBEX 35. Como se puede apreciar en el *Gráfico I*, la evolución de los consejos se refleja en una disminución progresiva de su tamaño hasta 2017 como consecuencia de los exigentes requisitos relativos al ámbito laboral que deben de cumplir los consejeros. No obstante, al finalizar el ejercicio de 2018 los consejeros aumentaron siete puestos hasta alcanzar los 455 que se han mantenido hasta la actualidad, de los que cinco fueron ocupados por varones y sólo dos por mujeres, manteniendo este porcentaje hasta el presente.

Gráfico I: Evolución del número de Consejeros en los Consejos de Administración.



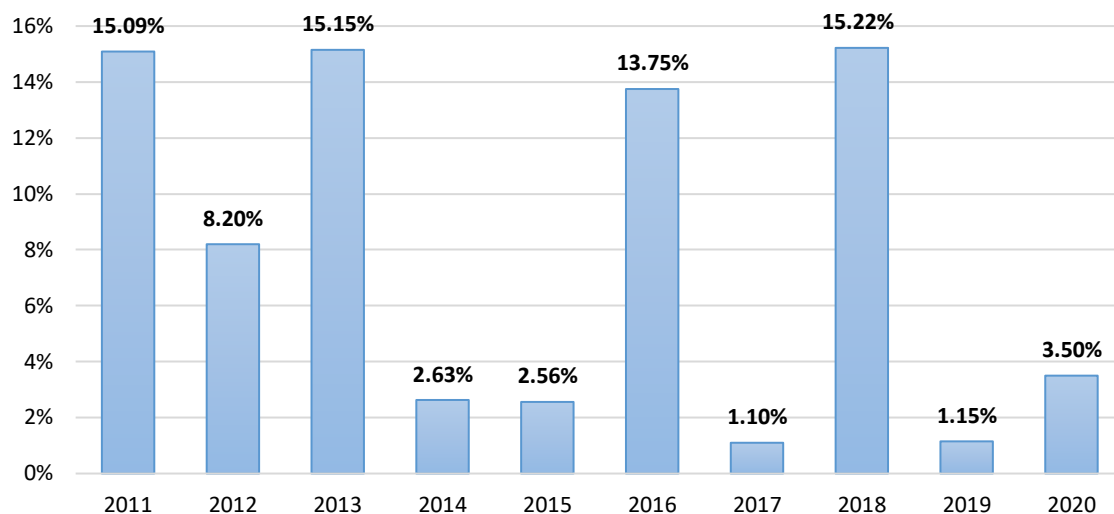
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de del Informe IESE-Atrevia: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (2020).

En cuanto a la diversidad de género, el principio número diez del Código de Buen Gobierno en el que se establece que “el consejo de administración detendrá el tamaño adecuado para fomentar su funcionamiento eficaz, la participación dinámica de todos los miembros en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros favorecerá la diversidad de opiniones, destrezas y género” se encuentra estrechamente relacionado con el artículo 529 de la LCS, en el que se promueve que “los procedimientos de selección de los consejeros fomenten la diversidad”, especialmente en la presencia femenina debido a su insuficiente representación. (CNMV, 2015).

A comienzos de 2020, la CNMV propuso someter a consulta pública un aumento del 10% en el número de consejeras de las sociedades cotizadas respecto del 30% que había fijado el Código de Buen Gobierno en 2015. El informe presentado por la CNMV a finales del ejercicio de 2018 muestra como el porcentaje medio de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas en la bolsa española se incrementó un 1,1% respecto del año anterior, llegando a alcanzar el 23,9%. (CNMV, 2019).

Del mismo modo, el IV Estudio sobre Diversidad de Género en los Consejos de Administración y los Comités de Dirección en el IBEX-35, elaborado por Women CEO en 2019 sobre la diversidad de género en las compañías del IBEX35, puso de manifiesto unas cifras realmente alentadoras, ya que a finales de ese año el 26,3% de los miembros de los consejos del IBEX35 eran mujeres. (IESE; Atrevia, 2019). Actualmente, según los datos recopilados por Atrevia, el 27,25% de los cargos de consejeros están ocupados por mujeres, lo que se traduce en 124 asientos del Consejo de un total de 455, por lo que para cumplir con el 40% recomendado por la CNMV sería necesario el nombramiento de otras 52 consejeras. (Puerto, 2020).

Gráfico II. Ritmo de crecimiento del Número de Consejeras en los Consejos de Administración 2010 – 2020 (Enero).

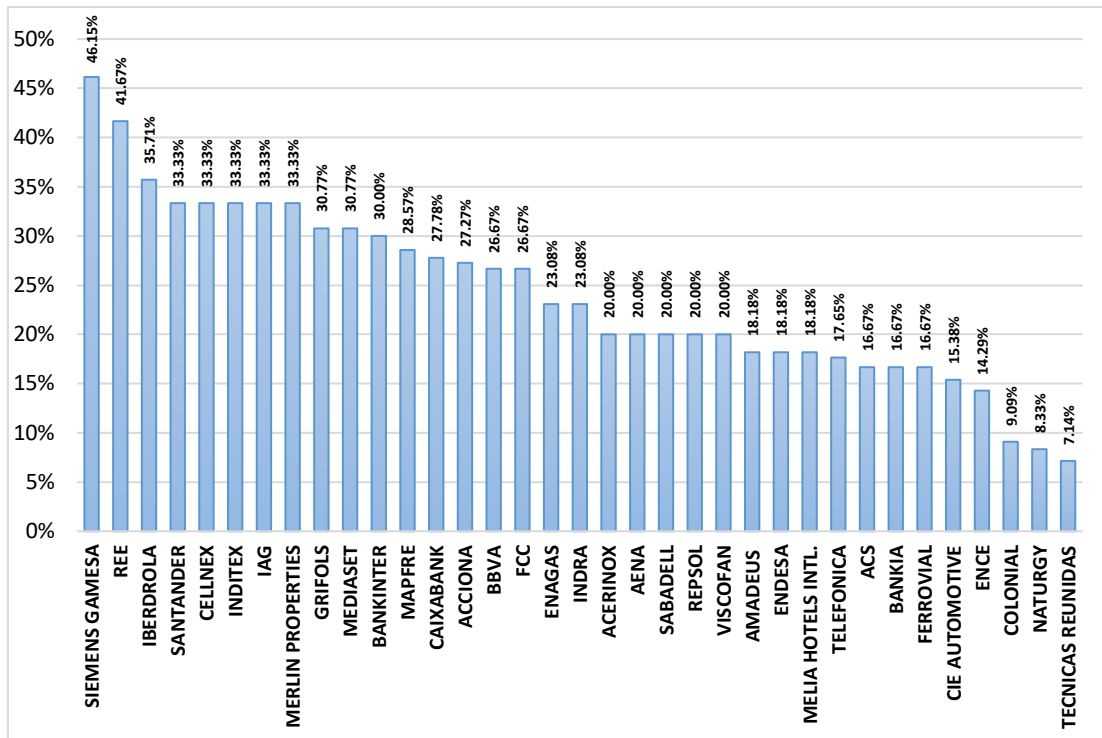


Fuente: Adaptado del Informe IESE-Atrevia: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (2020)

Siguiendo las recomendaciones de la CNMV, a comienzos de 2020, diecisiete de las treinta y cinco empresas que conforman Ibex superan la barrera del 30% en cuanto a número de consejeras. Entre ellas, doce empresas cotizadas alcanzan la nueva cota del 40% en cuanto a paridad, de las que destacan por sus máximos porcentajes: Iberdrola con un 42,86%, Red Eléctrica con un 41,67%, Banco Santander con un 40%, Caixabank con un 37,5%, Inditex con un 36,36%, así como Bankinter y Cellnex con un 33,33%. (CNMV, 2019).

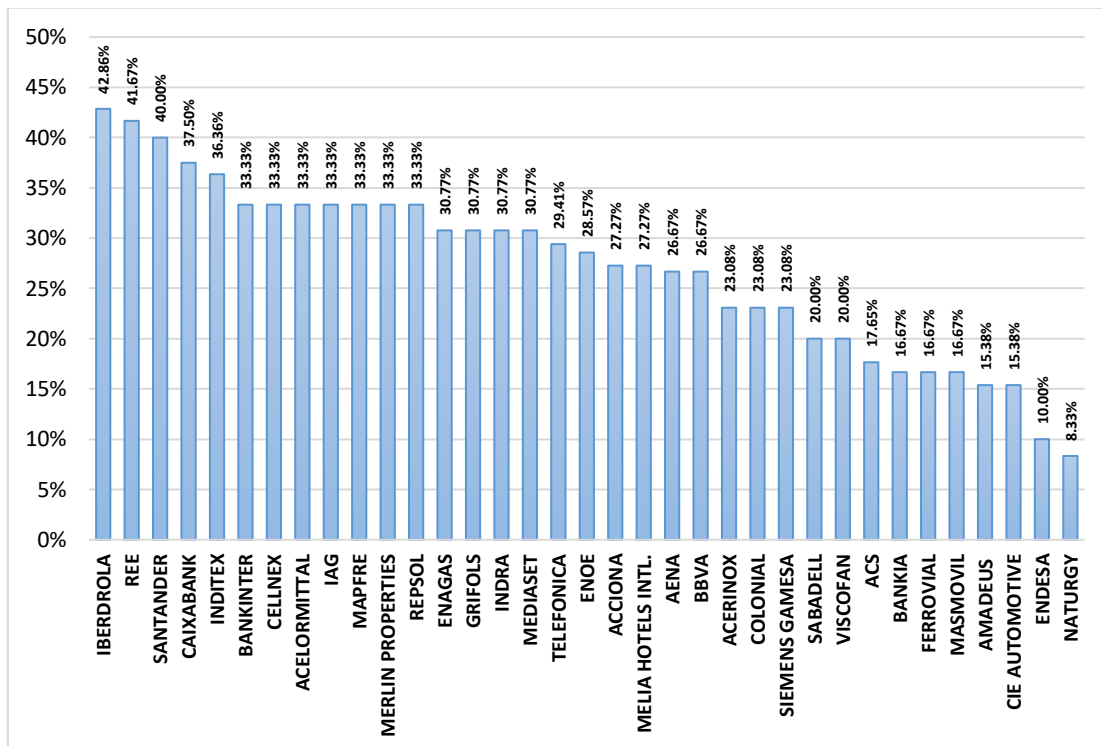
En sentido contrario, las compañías que se encuentran en peor situación serían: Masmóvil con un 16,67%, Amadeus y Cie Automotive con un 15,38% y Endesa con un 10% finalizando con Naturgy, que sólo cuenta con un 8,33% de representación femenina en su Consejo. (CNMV, 2019).

Gráfico III. Presencia femenina en los Consejos de Administración del Ibex 35 en 2018.



Fuente: Adaptado del Informe anual de la CNMV (2018).

Gráfico IV. Presencia femenina en los Consejos de Administración del Ibex 35 en 2019.

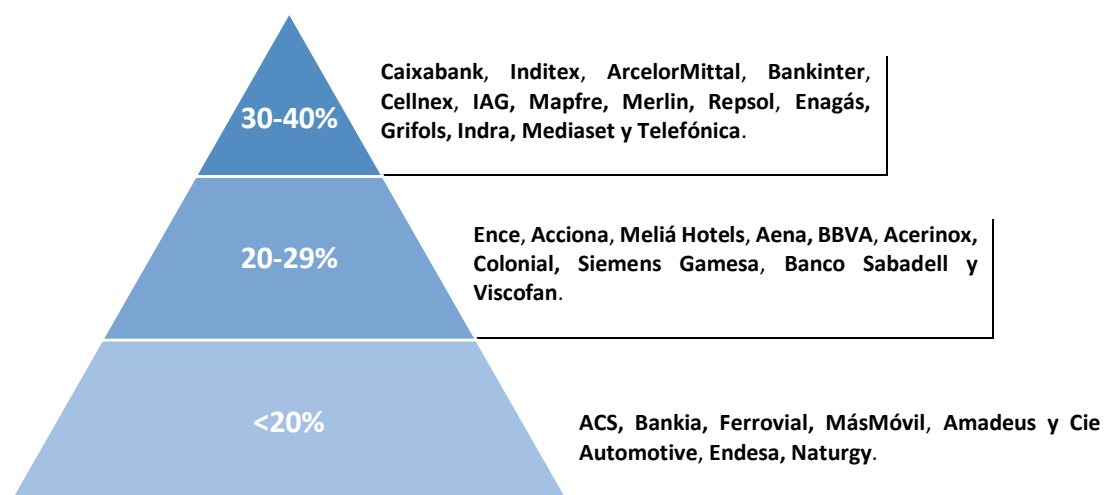


Fuente: Adaptado del Informe IESE-Atrevia: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (2020).

A pesar de la presión que se ejerce a las empresas cotizadas la CNMV, se pretende que la diversidad de género sea una recomendación y no tenga carácter obligatorio, pues para ello sería necesario la redacción de una ley. Sin embargo, tanto la CNMV como el Ministerio de Igualdad, pretenden que la recomendación forme parte de un manual considerado de soft law, que, aunque no implique obligatoriedad en su cumplimiento, las empresas deban informar de los principios que siguen, así como en caso de incumplimiento deben justificar la causa.

Uno de los puntos más conflictivos en el debate de la diversidad de género en los Consejos de Administración, es el procedimiento de nombramiento y reelección de los consejeros, ya que se discute si la empresa sigue un determinado perfil de consejero, el papel que desempeña la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la existencia de un consejero independiente exclusivo para su participación en dicho proceso, o la necesidad de implementar una rigurosa política de transparencia, en lo que respecta al proceso de selección de consejeros, mediante su publicación en los informes no financieros de la compañía. (Leal, 2019).

Ilustración I. Presencia femenina en los Consejos de Administración del Ibex 35 en 2019.

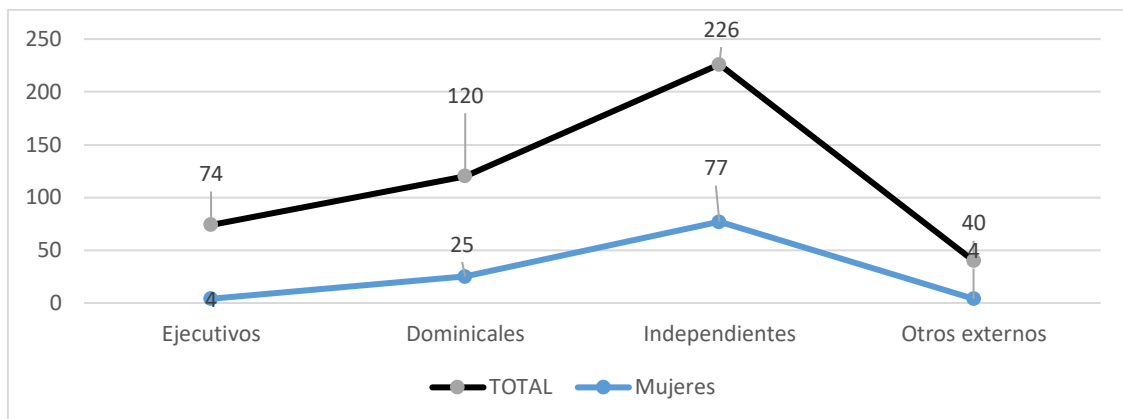


Fuente: Elaboración propia a partir del Informe IESE-Atrevia: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (2020).



En cuanto a la categoría de consejeras, la mayoría de estas ostentan el cargo de independientes, seguidas en menor medida de dominicales y por último y en menor medida consejeras ejecutivas. En este sentido, El informe de la CNMV de 2018 recoge que el 70,8% de las mujeres que fueron nombradas consejeras lo hicieron en la categoría de independientes, el 27,1% en la categoría de dominicales y el 2,1% restante como ejecutivas. (Trincado, 2019). Actualmente, los porcentajes no han presentado gran variabilidad, pero hay compañías que han conseguido destacar por los puestos de liderazgo de sus consejeras. Algunas de ellas son: Bankinter que detenta con la única consejera delegada del conjunto de empresas del Ibex 35, Mapfre que, en términos similares, detenta con una consejera que desempeña los puestos de vicepresidenta segunda y coordinadora, y como ejemplo clásico banco Santander, que cuenta con Ana Botín como presidenta. (Puerto, 2020).

Gráfico V. Tipo de Consejeras en el Ibex 35 en 2019.



*Fuente: Elaboración propia a partir del Informe IESE-Atrevia: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (2020).*

Según el poder que tiene cada tipo de consejero a la hora de ejercer su derecho de voto o a elegir la representación del resto de miembros del Consejo, se puede concluir que la administración del Consejo queda en manos de los consejeros ejecutivos y en menor medida de los dominicales, cuyos cargos los ostentan mayoritariamente varones. Por tanto, a la hora de elegir el resto de los miembros del Consejo, la decisión de los consejeros varones puede encontrarse afectada por un sesgo inconsciente que propicie la elección de consejeros frente a la elección de consejeras. (Leal, 2019).

Por tanto, su decisión a la hora de producirse la elección del resto de miembros tiene un peso considerable y, normalmente, responde de manera inconsciente a la elección de miembros con características similares, de entre las que se destaca el género.

Tabla II. Número de Consejeros según su tipo en las empresas del Ibex 35.

Nombre	Nº Total Ejecutivos	Nº Mujeres ejecutivas	Nº Total Dominicales	Nº Mujeres dominicales	Nº Total Independientes	Nº Mujeres Independientes	Nº total de otros externos	Nº mujeres otras externas
ACCIONA	2	0	2	0	6	2	1	1
ACERINOX	1	0	6	0	8	3	0	0
ACS	5	0	4	1	5	2	4	0
AENA	1	0	8	3	6	0	0	0
AMADEUS	1	0	0	0	8	2	2	0
BBVA	3	0	0	0	8	3	4	1
SABADELL	4	1	1	0	10	2	0	0
SANTANDER	3	1	0	0	9	4	3	0
BANKIA	4	0	0	0	8	2	0	0
BANKINTER	2	1	2	0	5	2	1	0
CAIXABANK	1	0	8	2	9	3	0	0
CELLNEX CIE	1	0	4	1	7	3	0	0
AUTOMOTIVE	2	0	9	2	2	0	0	0
ENAGAS	2	0	2	0	7	3	2	0
ENCE	1	0	5	0	5	2	3	0
ENDESA	2	0	4	1	5	1	0	0
FERROVIAL	2	0	2	1	6	1	2	0
FCC	2	0	10	4	3	0	0	0
GRIFOLS	2	0	1	0	7	4	3	0
IBERDROLA	2	0	0	0	9	4	3	1
INDRA	3	1	3	0	7	2	0	0
INDITEX	1	0	3	1	5	2	0	0
COLONIAL	2	0	5	0	4	1	0	0
IAG	2	0	0	0	10	4	0	0
MAPFRE	5	0	3	0	6	4	0	0
MEDIASET	3	0	5	1	4	3	1	0
MELIA	1	0	4	1	5	1	1	0
HOTELS INTL.	1	0	4	1	5	1	1	0
MERLIN PROPERTIES	2	0	2	1	8	3	0	0
NATURGY	1	0	6	0	5	1	0	0
REE	1	0	3	2	7	3	1	0
REPSOL	2	0	3	0	8	3	2	0
SIEMENS GAMESA	2	0	6	4	5	2	0	0
TÉCNICAS REUNIDAS	2	0	2	0	6	1	4	0
TELEFONICA	2	0	5	0	9	3	1	0
VISCOFAN	2	0	2	0	4	1	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>4</b>	<b>120</b>	<b>25</b>	<b>226</b>	<b>77</b>	<b>40</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe anual de la CNMV (2018).

## 4. SESGO INCONSCIENTE DE GÉNERO

---

### 4.1. CONCEPTO

---

El sesgo es un prejuicio a favor o en contra de una cosa, persona o grupo comparado con otro, generalmente de una manera que se considera injusta, siendo referente de desigualdad. (Mosley, 2019). Los prejuicios pueden ser sostenidos por un individuo, grupo o institución y suelen provocar consecuencias negativas. Existen dos tipos distintos de sesgos, por una parte se encuentra el sesgo consciente, y por otra el sesgo inconsciente. (Atewologun, Cornish, & Tresh, 2018).

En este sentido, los prejuicios inconscientes son estereotipos sociales sobre ciertos grupos de personas que los individuos forman fuera de su propia conciencia consciente. Asimismo, el sesgo inconsciente es bastante más frecuente que el prejuicio consciente y a menudo incompatible con los valores conscientes de cada uno. (Moule, 2009) Los avances en la neurociencia han demostrado que muchos prejuicios se forman a lo largo de la vida y se mantienen en el subconsciente de cada individuo, principalmente a través del condicionamiento social y paterno. (Agarwal, 2018).

Si se extrapola esta teoría a la sociedad en su conjunto, se puede observar como la presión y la realidad social fortalecen el sesgo de confirmación, es decir, el que describe el por qué las personas eligen o asocian cualidades positivas a personas que se parecen, tienen algún rasgo en común o que pertenecen al mismo grupo social. En este aspecto, la sociedad ha jugado un papel clave a lo largo de la historia, en cuanto al mantenimiento del status quo en lo que respecta a los prejuicios de género. (Teal, 2012).

El sesgo inconsciente de género se define como una serie de asociaciones mentales involuntarias y automáticas basadas en el género y, a su vez, derivadas de tradiciones, normas, valores, cultura y experiencias. A pesar de que se reconoce una doble vertiente en el sesgo inconsciente de género, ya que afecta tanto al individuo, ya sea hombre o mujer, como a la sociedad en sí, las organizaciones pueden tomar medidas para contrarrestar los prejuicios de género, evitando de esta forma, que la presencia de este tipo de prejuicios inconscientes, no se traduzca automáticamente en prejuicios en los lugares de trabajo.

## 4.2. ESTEREOTIPOS QUE REFLEJAN EL SESGO INCONSCIENTE DE GÉNERO

---

### 4.2.1. EL MODELO DE LA FALTA DE AJUSTE

---

El modelo de la falta de ajuste supone una de las piedras angulares en el análisis de la discriminación laboral por razón de género (Heilman, 1983). Dicho modelo surgió para explicar cómo la existencia de prejuicios sociales y la discriminación de género en las mujeres influyen en su intento de ascender en la jerarquía profesional. Heilman se basó en los estereotipos sexuales, que ella define como nociones preconcebidas por un grupo particular y por las que los individuos son erróneamente juzgados en función de su género. Los estereotipos sexuales pueden desembocar en generalizaciones irracionales y, a menudo, disciernen erróneamente sobre el individuo o el grupo concreto. Como resultado, las expectativas de rendimiento y de éxito disminuyen mientras que las expectativas de fracaso aumentan, afectando a la autoevaluación del individuo, así como la evaluación por parte del resto de compañeros. (Heilman M. E., 1983).

El sesgo de género se puede apreciar de forma manifiesta e indirectamente en las descripciones de trabajo, ya que, en ocasiones, pueden reforzar los estereotipos de género de forma sutil. Un estudio de anuncios de ofertas de empleo publicado en los principales buscadores de empleo de Canadá evaluó el lenguaje utilizado para describir las ocupaciones que suelen tener los hombres, contraponiéndolo a las que tienen las mujeres. El estudio encontró una correlación en el anuncio del puesto vacante, entre el uso de palabras que atienden a estereotipos por razón de género y la proporción de hombres y mujeres que aplicaban a esa determinada profesión. El estudio también concluyó que la presencia femenina es menor en aquellos puestos y compañías en los que históricamente ha predominado el género masculino. (Gaucher, Friesen, & Kay, 2011).

Tras los hallazgos de Heilman, se ha demostrado que cuando el sexo de un candidato no es un problema, ambas partes muestran la misma competencia en distintos ámbitos, por lo que el género no es un distintivo a la hora de medir las habilidades técnicas cuando ambos sexos tienen las mismas oportunidades de aprendizaje. En base a lo anterior, se recomienda poner en práctica distintas estrategias para eliminar las afiliaciones de género, y de este modo, neutralizar este tipo de situaciones en el ámbito laboral. (Heilman &

Martell, Exposure to successful woman: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions?, 1986). Una de las formas de combatir la existencia del sesgo inconsciente de género, puede ser la utilización de un lenguaje completamente neutral, empleando adjetivos relacionados exclusivamente con las funciones que se deben desempeñar en dichos puestos. Del mismo modo, se debería intentar inculcar en los más jóvenes que los tipos de carreras universitarias no atienden al género, sino a las cualidades de cada individuo. (Heilman & Guzzo, The perceived cause of work success as a mediator of sex discrimination in organizations., 1978).

#### 4.2.2. LA TEORÍA DE CONGRUENCIA DE ROL HACIA LÍDERES FEMENINAS

---

La teoría de congruencia de rol hacia líderes femeninas es una extensión de la teoría de los roles de género, fundamentada en la existencia de estereotipos de género. La base de la teoría de la congruencia de roles argumenta que la disociación latente entre los atributos que la sociedad atribuye a las mujeres y los requisitos necesarios para ser líder es la causa principal del prejuicio que existe hacia las líderes femeninas. (Molero, Cuadrado Guirado, & García-Ael, 2012).

El hecho de que los hombres, a lo largo de la historia, han trabajado de forma remunerada mientras que las mujeres se han quedado en casa cuidando de los hijos y encargándose de las tareas domésticas, ha sido la base y fundamentación de los estereotipos de género, reforzando de este modo la diferencia de poder entre ambos sexos. (Morales Domínguez & Cuadrado Guirado, 2004). Al contrario que el modelo de falta de ajuste, en la teoría de congruencia de rol, los estereotipos de género no se atribuyen en base a la conducta de hombres y mujeres, sino a su ocupación y estatus familiar. (Lupano Perugini & Castro Solano, 2011).

De esta forma también se demuestra como los hombres y mujeres con empleos no suficientemente remunerados, se perciben así mismos, menos instrumentales que los hombres con mejores puestos de trabajo. (Godoy & Mladinic, 2009).

### 4.2.3. EL PARADIGMA THINK MANAGER – THINK MALE

---

A diferencia de las teorías anteriores que eran estereotipos de género en el ámbito laboral genérico, el paradigma think manager-think male es un estereotipo de género propio de los puestos de dirección. Esta teoría confirma la existencia de distintas perspectivas de buen liderazgo en función del género. (Coder & Spiller, 2013).

Tras diversos análisis y estudios, se ha podido probar como los hombres tienen una percepción muy estereotípica del rol laboral y directivo, mientras que las mujeres, aunque han incorporado los estereotipos laborales y directivos masculinos, también han añadido competencias emocionales en ambos roles. (E. Schein, Mueller, Lituchy, & Liu, 1996). No obstante, la incorporación progresiva de la mujer en la alta esfera corporativa generará una tendencia a abandonar el rol de género y una redefinición del papel de la mujer, especialmente en el ámbito directivo. (García-Ael, Cuadrado Guirado, & Molero, 2012)

Por ejemplo, en el ámbito empresarial, mientras que las cualidades masculinas son asignadas a posiciones de liderazgo y poder, los rasgos femeninos se alinean más favorablemente con las posiciones enfocadas a la crianza y la colaboración familiar. (Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012). En otras palabras, se podría decir que los hombres son más propensos a ser vistos como seres competitivos, ambiciosos y agresivos, mientras que las mujeres son más propensas a ser consideradas cariñosas, pasivas y carentes de ambición. (Heilman & Guzzo, The perceived cause of work success as a mediator of sex discrimination in organizations., 1978). Si los líderes y los puestos de liderazgo en una organización se describen con palabras comúnmente asociadas con el género masculino, como dominante y ambicioso, los candidatos masculinos podrán obtener una mayor ventaja competitiva del sesgo inconsciente. Catalyst, una organización líder en investigación y asesoramiento, analizó en 2009 los datos recopilados por diversos sistemas y plataformas de gestión de talento provistos de 110 corporaciones presentes en 19 sectores de industrias diferentes. El análisis demostró que los comportamientos estereotípicamente masculinos aparecían con mayor frecuencia en las descripciones de puestos de liderazgo de alto nivel que en las descripciones de otro tipo de puestos en la organización. (Warren, 2009)

#### 4.3. SESGO DE GÉNERO EN LAS PRÁCTICAS Y ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

---

En los últimos años, las mujeres han ganado terreno de forma significativa en el mundo laboral ya que han tenido la posibilidad de acceder a una amplia variedad de sectores, cobrando especial relevancia en algunos campos que en algún momento anterior fueron de exclusivo dominio masculino. A pesar del progreso hacia la igualdad de género, el sesgo inconsciente puede suponer una barrera difícil de superar en las prácticas y en la estructura empresarial. (Ruiz-Cantero & Verdú-Delgado, 2004).

Los procesos y programas que reflejan criterios estereotípicamente masculinos colocan naturalmente a las mujeres en peores posiciones e impactan negativamente en sus oportunidades. Uno de estos indicadores de rendimiento de una empresa era “la disponibilidad inagotable y movilidad geográfica total como criterio de liderazgo” (Desvaux, y otros, 2017). En general, la reducción de las obligaciones doméstica de los hombres les facilita la disponibilidad y la movilidad geográfica, fortaleciendo el sesgo en favor del hombre y de la familia, y, por tanto, penalizando a las mujeres que trabajan. (Fondas, 2000).

Otra de las prácticas más relevantes en las empresas es la participación y la capacidad de liderazgo de proyectos, ya que aumenta la visibilidad y la competitividad de un empleado para su promoción. Los ejecutivos *senior*, a menudo participaban en la decisión de asignación de proyectos con alta visibilidad, altas consecuencias, responsabilidades significativas o que requieran habilidades o competencias específicas. (Kaiser & Wallace, 2016). Las asignaciones a proyectos de bajo perfil a menudo se realizan de manera selectiva por los *managers* de cada unidad de negocio. En cualquier caso, la decisión sobre quién debe asignarse a un proyecto puede verse afectada por los estereotipos y sesgos inconscientes. En ausencia de un ideal de la forma de ser del personal y de la experiencia necesaria para minimizar el impacto del sesgo de género, las decisiones pueden depender en gran medida de las primeras percepciones contaminadas por los estereotipos de género en lugar de las habilidades y del mérito del empleado. (Bohnet,

Van Geen, & Bazerman, When performance trumps gender bias: Joint vs. separate evaluation., 2016).

Las empresas tienden a priorizar y centrarse en el rendimiento. “Sin embargo, la paradoja de la meritocracia es que las recompensas de un desempeño sólido pueden recaer en los empleados que ya disfrutaban de ventajas significativas”. (Bohnet, What Works: Gender equality by design, 2016). Cuando las mujeres incurren en desventajas sociales o culturales, una evaluación del desempeño puramente basada en el mérito puede simplemente reforzar esas desigualdades. Además, los gerentes pueden confiar demasiado en su capacidad de emitir juicios imparciales y pueden no ser conscientes de la influencia del sesgo de género de su subconsciente. En contextos que enfatizan la meritocracia, se necesita aumentar las medidas de supervisión para minimizar la discreción administrativa y garantizar la responsabilidad, salvaguardando un juicio completamente imparcial. (Baker, 1991).

La normativa interna de las empresas puede obstaculizar las carreras de las mujeres. El hecho de que los hombres ocupen puestos de liderazgo, como ocurre normalmente, remite a la idea de que la forma de pensamiento tiene género, y este es masculino. Las empresas deben tener en cuenta la visibilidad de las minorías y el impacto que tiene en los estereotipos sociales. (Dobbin & Jung, Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias, 2010). Además, políticas como las cuotas, de las que trataremos posteriormente, pueden crear la impresión de que la presencia simbólica de las mujeres es un progreso suficiente hacia la igualdad de género. Es necesario continuar trabajando para superar la cuestión fundamental de los prejuicios de género. (McFadden, Marsh, Price, & Hwang, 1992).

#### 4.4.EL SESGO DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO

---

##### 4.4.1. ¿CÓMO AFECTA EL SESGO DE GÉNERO AL LIDERAZGO?

---

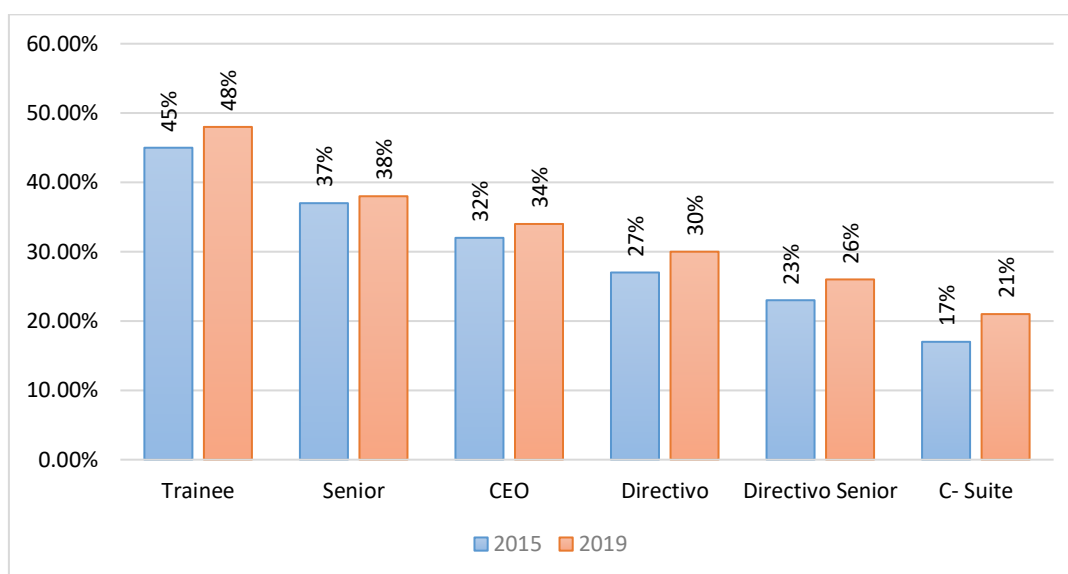
Aunque la presencia femenina en el mundo laboral ha aumentado exponencialmente en las últimas décadas, las mujeres todavía siguen sin estar representadas en la alta esfera



directiva. No obstante, desde una perspectiva optimista, se puede percibir la evolución de la mujer en el mundo profesional como un proceso paulatino e irreversible con el que finalmente se pondrá fin a la desigualdad. (Kristyn A. & Brown, 2006).

El progreso de la mujer a la hora de avanzar en la jerarquía corporativa se encuentra limitado por lo que se conoce como eslabón roto de la cadena o *broken rung*. (Saleh & Zinman, 2019). Este concepto surge para explicar como el mayor obstáculo al que se enfrentan las mujeres en el camino a la alta dirección se encuentra en el primer puesto de responsabilidad. De acuerdo con el informe *Women in the workplace* realizado por McKinsey en 2019, por cada 100 hombres ascendidos y contratados como gerentes, sólo 42 mujeres eran ascendidas y contratadas. Este supuesto escalón roto es la causa de que las mujeres se encuentren atascadas en el nivel de entrada, y, en consecuencia, menos mujeres se conviertan en gerentes.

Gráfico VI. Representación de las mujeres en los puestos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de del Informe de McKinsey: *Women in the workplace* (2019).

Con el paso del tiempo, no es sorprendente que los hombres terminen ocupando el 62% de los puestos de dirección, mientras que las mujeres sólo terminan ocupando el 38%. La desigualdad presente en los primeros inicios de la carrera profesional genera un impacto negativo en la reserva de talento a largo plazo, reflejado en la disminución del

número de mujeres en todos los niveles posteriores. El hecho de que los hombres superan a las mujeres a nivel directivo se encuentra favorecido por las reservas significativamente menores de mujeres para contratar o promover los altos cargos directivos. (Huang, Krivkovich, Starikova, Yee, & Zanoschi, 2019).

Una de las explicaciones que podría justificar la escasa representación de las mujeres en los puestos de alto liderazgo se encontraría relacionada con factores externos liderados por los sesgos inconscientes presentes en la sociedad, y especialmente en el género masculino. Según el informe realizado por ILO en 2019, se puede detectar una serie de coincidencias a la hora de identificar las barreras que impiden el avance de las mujeres en el liderazgo, relacionadas, en su mayor parte, con la discriminación resultante del sesgo inconsciente de género. Dicho informe detectó los roles sociales que ejercen los hombres y las mujeres como una de las barreras más mencionadas entre las compañías. Otra de las barreras mencionadas fue la cultura corporativa masculina, en donde los estereotipos relacionados con el sesgo de género se encuentran inherentes a los procesos de reclutamiento y promoción. Finalmente, el informe concluyó que “los prejuicios de género presentes en el inconsciente de los gerentes pueden impedir que las mujeres avancen a posiciones de liderazgo”. (ILO, 2019).

Otro de los factores más relevantes es la auto infravaloración por parte de las mujeres de su efectividad como líderes. Esta explicación está respaldada por la existencia de un sesgo de carácter personal que se encuentra ligado al género y que impide a las mujeres tomar conciencia de las limitaciones que se autoimponen. (Jimenez, Grau-Grau, & Chinchilla, 2017) La barrera interna que se infligen las mujeres se denota como una falta de confianza en sí mismas, infravaloración o miedo al fracaso. Sin embargo, este límite no sólo afecta a la forma en la que las mujeres se desenvuelven en las posiciones de liderazgo, sino que también influye en su formación y así lo refleja el porcentaje de mujeres que decide realizar carreras STEM. Las titulaciones que engloban este tipo de carreras como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas se establecen como antídoto alternativo para frenar la brecha de género. Además, en este tipo de titulaciones, la distinción salarial en función al género es menor que en el resto de las carreras. (Sempere, 2018).

#### 4.4.2. EXISTENCIA DE UN LIDERAZGO FEMENINO

---

El desarrollo de las aptitudes y capacidades de liderazgo de las mujeres se ha convertido en un imperativo para las empresas y para la sociedad en general. No obstante, según muestran los hechos, la mayoría de los programas de desarrollo del liderazgo que se están diseñando y aplicando actualmente no son suficientemente eficaces, lo que sugiere que la metodología no es la adecuada. (Madsen, 2018).

Para poder abordar los prejuicios que existen sobre los distintos sexos, hay que tomar conciencia de ellos tanto a nivel externo, como en las prácticas organizativas; como a nivel interno, los prejuicios individuales. Aunque la mayoría de las líderes femeninas se enfocan en ayudar a las mujeres a identificar y actuar ante los prejuicios que les rodean, realmente deberían orientar las intervenciones a ayudar a las mujeres a fortalecer su liderazgo tomando conciencia de sus propios prejuicios.

A parte de los prejuicios, también existen rasgos típicos de liderazgo que dependen del género. Distintos autores, como Nuria Chinchilla, coinciden en que las mujeres comparten una serie de cualidades a la hora de liderar como por ejemplo la empatía, la entrega, capacidad para negociar, simpatía con el resto de compañeros, etc., que hacen que la mujer se comprometa más con las relaciones sociales en el lugar de trabajo. Por el contrario, los ejecutivos varones se adhieren a la noción tradicional de liderazgo como ejercicio del poder. (Selart, 2010). Por tanto, se puede constatar que a pesar de que todas las personas somos distintas, sí que se puede distinguir, de forma genérica, unas cualidades personales de liderazgo entre individuos que comparten el mismo género, y que dichos rasgos se encuentran ligados al sesgo inconsciente de género. (Wille, Vergauwe, Vrijdags, & Wiernik, 2018).

Sin embargo, según las últimas investigaciones sobre la gestión empresarial, el objetivo que debe cumplir un líder impecable es saber equilibrar la vida personal con la profesional. Dicho líder debe ser flexible y tranquilo, pero ambicioso a su vez, en el sentido de buscar el éxito en todas sus acciones. También debe de ser cooperativo, pero al mismo tiempo, debe de saber imponerse cuando la situación lo requiera. En definitiva, el líder perfecto debería realizar un estilo de liderazgo más sostenible, en el sentido de

más sensible y sensato, fundado por medidas conciliadoras que promuevan el equilibrio entre lo personal y lo laboral. Atendiendo a lo anteriormente expuesto, si los componentes de la gestión empresarial moderna coinciden en parte con las características del estilo de liderazgo femenino, este debería de ser la solución a todos los problemas que se plantean. (Selart, 2010).

Una vez que las mujeres tomen conciencia de sus propios sesgos, podrán identificar como reforzar su estilo de liderazgo a través de las estructuras, las políticas y la práctica, e iniciar el cambio para influir positivamente en las organizaciones. (Madsen, 2018).

## 5. CONSECUENCIAS DEL SESGO DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL

---

### 5.1. BRECHA DE GÉNERO

---

Un análisis de la brecha de género en el entorno laboral puede mostrar la magnitud del impacto que presenta el sesgo de género inconsciente. La brecha de género es el resultado de la desigualdad de género presente no sólo durante la promoción profesional, sino que también se refleja en los resultados de los procesos de selección y en la asignación de oportunidades de desarrollo profesional. (Jaffee, 1989).

La brecha de género se incrementa exponencialmente a medida que se acentúa el grado de responsabilidad en los puestos de trabajo como ocurre con las posiciones de dirección ejecutiva y de operaciones, cargos que precisan de altos conocimientos técnicos, así como de una trayectoria profesional destacada por el dominio de habilidades de liderazgo y logros en la gestión ejecutiva. (Williams, 2013).

El análisis de datos realizado por McKinsey, obtenidos a partir de 132 compañías, mostró una correlación entre la función de un empleado y su género. En los niveles superiores, las mujeres tienden a cambiar de puestos de dirección de operaciones a puestos relacionados con el departamento de recursos humanos o marketing, lo que hace que pocas mujeres permanezcan en la senda que conduce a la alta dirección. La tendencia de las mujeres a asumir cargos relacionados con los departamentos de recursos humanos, administración o marketing, ligada a la tendencia masculina de elegir puestos de empleo relacionados con el área financiera y de gestión empresarial, sugiere la presencia de un sesgo de género inconsciente que divide a hombres y mujeres. (Huang, Krivkovich, Starikova, Yee, & Zanoschi, 2019).

Según muestra en su libro Iris Bohnet, en las evaluaciones de desempeño de varias compañías, existía un porcentaje mayor de hombres que recibía promociones. Bohnet argumentó que el sesgo de recompensa por desempeño hacia los hombres puede resultar del estereotipo de que las mujeres no exigirían ni negociarían un ascenso. Del mismo modo, también existe una brecha de género más grande en los bonos y salarios variables que en el salario base. Bohnet atribuye este hecho a la falta de reglas formales para la

distribución de bonos y salarios variables, mientras que el salario base se encontraba sujeto al reglamento interno. (Bohnet, What Works: Gender equality by design, 2016).

Otro factor determinante en la brecha de género son las carreras STEM ya que reducen de forma sustancialmente favorable la brecha de género en cuanto a términos salariales se refiere. No obstante, mientras que en la mayoría de países las mujeres representan el porcentaje más elevado de graduados universitarios, la proporción de mujeres que opta a carreras STEM es cada vez menor. (Wood, 2020).

## 5.2.TECHOS DE CRISTAL

---

El concepto de “techo de cristal” (*glass ceiling* en terminología anglosajona) se podría concebir como “una barrera tan sutil que es transparente, pero tan fuerte que impide que las mujeres asciendan en la jerarquía corporativa”. (Kaur, Corporate Social Responsibility and Gender in Workplace, 2013).

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la proporción de mujeres que después de la maternidad retoman sus trabajos ha aumentado considerablemente en los últimos años, llegando a alcanzar límites históricos en 2019 alcanzando un porcentaje del 87%. . (INE, 2018). A pesar de que aparentemente esta decisión puede relacionarse con el hecho de priorizar su vida personal a su vida laboral, esta línea de pensamiento se distancia mucho de la realidad. En un estudio publicado por la American Psychological Assotiation, Eden King concibe que las causas que acontecen a este hecho revisten de una mayor complejidad, ya que las madres deben enfrentarse a unos estereotipos sociales y a diversas formas de discriminación que constantemente reciben en sus lugares de trabajo. En su estudio publicado en 2014, se demostró que esta discriminación comienza en el momento en el que una mujer anuncia estar embarazada. Desde el momento en el que anunciaron su embarazo, las mujeres tuvieron que soportar groserías y hostilidades, o en otros casos, se tuvieron que enfrentar a un tipo de discriminación más sutil reflejada en pequeños gestos como una disminución del contacto visual, o una disminución en su interacción con el resto de sus compañeros. (King, 2015).

Como observa Glass 2004 las mujeres que aceptan la maternidad son el grupo de mujeres más vulnerable en términos salariales ya que representa el mayor porcentaje de la brecha de género en este aspecto. Asimismo, las mujeres que ostentan cargos de responsabilidad y que se encuentran en período de gestación se consideran más cálidas, más emocionales e irracionales que aquellas que no están embarazadas, lo que provoca una pérdida de autoridad y confianza hacia su cargo (Acker, 2006). Las madres trabajadoras se ven obligadas repetidamente a demostrar su valía y competencia a sus compañeros y superiores, ya que necesitan demostrar mayor compromiso y niveles de capacidad. (Williams, 2013).

El sesgo inconsciente también influye a la hora de conseguir acceder al mercado laboral para aquellas personas que se encuentran en estado parental, resultando en una penalización profesional y salarial sustancial para aquellas mujeres que ya son madres. De esta forma, durante el proceso de selección de candidatos para un determinado puesto, en el supuesto de igualdad de género y cualificación, se ofrece un puesto de menor responsabilidad y, como consecuencia, un salario inicial menor a las mujeres que ya tienen hijos. Los hombres, por el contrario, en este tipo de situaciones no son penalizados, e incluso, se benefician del hecho de ser padres. Esta diferencia sugiere la influencia de un sesgo que penaliza a las mujeres, particularmente a las madres. (Shelley, Correll, & Paik, 2007).

Crittenden concluye que, para los menores de treinta y cinco años, la brecha salarial entre madres y no madres es mayor que la brecha salarial entre hombres y mujeres. (Crittenden, 2010). Por consiguiente, en la medida en que se considere que las madres están menos comprometidas con su trabajo, serán discriminadas en las evaluaciones relativas a la contratación, el ascenso y las decisiones diarias, al contrario que los padres que no experimentarán este tipo de desventajas en el lugar de trabajo, ya que la comprensión de lo que significa atender los deberes familiares para el género masculino no es incompatible con la comprensión de lo que significa ser un trabajador competente.

## 6. MEDIDAS APLICADAS A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

---

### 6.1. CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

---

#### 6.1.1. CONTEXTO HISTÓRICO Y EVOLUCIÓN DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

---

En los últimos años, el equilibrio entre la vida laboral y la personal se ha convertido en uno de los principales temas de interés a nivel empresarial, político y social. Este fenómeno surge como respuesta a los cambios demográficos, económicos y culturales, así como la creciente integración de la mujer en el mundo laboral, la transformación de estructuras familiares, los avances tecnológicos o la necesidad de mejorar la gestión del capital. (Macinnes, 2005).

Estos cambios sociales, económicos y políticos han conducido a las empresas a presentar una mayor implicación en los temas de la vida laboral, familiar y personal. Esta necesidad latente de conciliar la vida personal y familiar surge como respuesta al conflicto entre trabajo y familia, dado la dificultad de complacer las exigencias que requiere cada ámbito. (Vela Jiménez, de Luis Carnicer, Sánchez, & Pérez, 2002).

El concepto de conciliación de vida laboral y familiar fue utilizado por primera vez en Reino Unido durante la década de los 70. No obstante, no fue hasta 1986 cuando esta noción comenzó a tener especial relevancia en Estados Unidos, donde las empresas comenzaron a implicarse en el tema promoviendo políticas que asegurasen un equilibrio entre el trabajo y la familia, ya que se comenzaba a percibir una incompatibilidad latente entre las responsabilidades laborales y las familiares de los trabajadores. (Gerardo, Garcia Sainz, Luque de la Torre, & Ayuso Sanchez, 2008). Sin embargo, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar no se refiere solo a la asistencia de los miembros de la familia, sino que también abarca otros ámbitos de la vida personal como son estudios, deportes, voluntariado, ocio u otras actividades que permitan el desarrollo de la persona. (García Clavero, 2017).



En este contexto, la empresa debe presentar un enfoque proactivo, implementando una serie de prácticas que procuren asegurar este equilibrio y creando una estructura flexible, que contribuya a los trabajadores a desarrollarse como profesionales sin renunciar a abandonar los vínculos familiares. Consecuentemente, la empresa conseguiría unos empleados más eficaces e impediría la fuga de talento, mejorando el rendimiento de las inversiones en capital humano. (Sánchez Sánchez, Sánchez, & Ruiz-Muñoz, 2017).

### 6.1.2. EL PODER DEL ENGAGING MEN

---

En una era en la que el talento está superando rápidamente al capital como clave del desarrollo económico, los líderes del siglo XXI tienen que aceptar un cambio crítico: dejarle vía libre al talento, tanto de hombres como de mujeres. No obstante, se ha consagrado un principio a lo largo de la historia y es que “nadie renuncia a sus derechos sin ofrecer resistencia”, por lo que no se pueden esperar consecuencias inmediatas al suscitar un cambio tan abrupto. Mas, aunque los avances en igualdad suponen una pérdida de privilegios o incluso, un aumento de la competencia, hay que sopesar si la pérdida de poder individual de un colectivo tiene mayor peso que los beneficios que ganaría la empresa y la sociedad. (Tolman, Walsh, & Nieves, 2017).

Para prosperar en la economía del talento, las empresas tienen que fomentar líderes a los que se les atribuyan habilidades inclusivas, que puedan maximizar el rendimiento tanto de hombres como de mujeres. Aunque algunas empresas han comenzado a adoptar medidas de diversidad en el ámbito laboral, no han tenido en cuenta el importante papel que tiene el hombre a la hora de cambiar el *statu quo*, acabando así con la brecha de género. (Burke & Major).

Los hombres se configuran como una herramienta esencial en las prácticas que promueven las empresas para conseguir la igualdad de género, permitiendo que las mujeres alcancen los puestos de liderazgo en la jerarquía empresarial. (Flood, 2018). No obstante, durante el período de tiempo en el que los hombres representaban la inmensa mayoría de la fuerza laboral, la elaboración y cumplimentación de medidas que promovieran la conciliación, no era una de sus principales preocupaciones. Incluso un

estilo de actuación a favor de este tipo de medidas podía ser apreciado como una debilidad, una pérdida de *status*. (Pfitzner, Humphreys, & Hegarty, 2017).

Las mujeres, por el contrario, han colocado el foco de atención en los aspectos del trabajo que permiten mejorar la calidad de vida, como por ejemplo mejorar la compatibilidad de los horarios, y esta práctica, con el paso del tiempo, ha ido ganando terreno en el campo masculino, ya que cada vez son más aquellos hombres que aprecian estos aspectos. (Koffi, y otros, 2018).

En consecuencia, la conciliación es un problema que atañe tanto a hombres como a mujeres, y en el ámbito de la pareja supone cooperación, colaboración y organización entre ambos miembros. Es materialmente imposible conseguir lidiar un cargo de alta responsabilidad con la vida familiar si no existe apoyo en la esfera personal. El mutuo apoyo debe de funcionar como una pieza de engranaje en el equipo, no entendido como un reparto de tareas igualitario sino equitativo. Por tanto, para conseguir que las medidas de conciliación resulten exitosas, es necesario que los hombres tomen conciencia de esta realidad contribuyendo a la causa. (Pfitzner, Humphreys, & Hegarty, 2017).

El aumento de la flexibilidad para los hombres no es la única respuesta a la desigualdad de género en el lugar de trabajo, pero es una pieza necesaria y a menudo descuidada para romper las barreras que impiden el progreso hacia una sociedad más justa y productiva. Por tanto, si la idea de creación de espacios de trabajo más igualitarios resultase más atractiva para los hombres no solo se abordaría el problema de la desigualdad, sino que también se favorecería la formación de líderes más capacitados, fortaleciendo la organización de los negocios y consiguiendo enriquecer las vidas personales tanto de hombres como de mujeres. (Ratele, Verma, Cruz, & Khan, 2019).

### 6.1.3. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN APLICADAS POR LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

---

Las empresas del Ibex 35 se han embarcado en un largo y arduo viaje con el objetivo de alcanzar la igualdad de género en cuanto a oportunidades laborales se refiere.

La correcta implantación de medidas de conciliación supone escoger aquellas basadas en la corresponsabilidad ya que, de ningún otro modo será posible la completa inserción de la mujer en el seno de las organizaciones. No obstante, es necesario resaltar la importancia que toma el papel del hombre en este tipo de medidas puesto que, hasta el momento, han sido en su inmensa mayoría, mujeres las que han ejercitado estos derechos de conciliación dando unos resultados bastante alejados de sus expectativas. (Calvo & Picontó, 2014).

La asociación para la racionalización de los horarios españoles, también conocida como ARHOE, busca identificar en las empresas españolas la combinación más óptima de productividad, racionalidad y flexibilidad, consiguiendo como resultado un equilibrio perfecto entre la gestión de la vida laboral y el disfrute de la vida familiar. (ARHOE, 2019). Para conseguirlo, la empresa aboga por una racionalización en los horarios laborales adaptables a cada individuo y a su situación personal. Así lo confirma un informe elaborado por el IESE, en el que se aportan datos a los beneficios que supone la implantación de horarios racionales, incrementando la productividad en un 19%, favoreciendo el ambiente laboral y evitando a las empresas costes fijos energéticos. Por tanto, uno de los focos del problema en el que hacen mayor hincapié es el presentismo, una práctica que a medida se está quedando obsoleta como consecuencia del desarrollo tecnológico en el que están invirtiendo las empresas. (Chinchilla, 2017).

En este sentido, la organización reconoce a tres grandes empresas integrantes del Ibex 35 como las empresas modélicas, ya que son las más comprometidas en términos de conciliación, puesto que entienden las necesidades de la sociedad y de la empresa del siglo XXI. Sus resultados ofrecen la prueba certera de que flexibilidad, eficiencia e innovación pueden conseguirse coetáneamente, lo que se puede traducir en un aumento de valor para las empresas. (EFE, 2016) La ARHOE ensalza las prácticas que se están llevando a cabo en el seno de estas organizaciones en las que se promueven prácticas como el teletrabajo, la jornada laboral continua, flexibilidad horaria, servicios de asistencia para menores, horas anuales remuneradas por circunstancias personales, etc., y que en un espacio más prolongado de tiempo terminarán llegando a la PYME. (KPMG, 2019)

A continuación, se detallan las medidas relacionadas con la conciliación de la vida familiar y laboral que han sido tomadas por algunas de las empresas del Ibex 35 y que se pueden considerar un modelo a seguir para el resto de empresas.

#### *6.1.3.1.BANCO SANTANDER*

---

Con el fin de obtener una mayor presencia femenina y, por consiguiente, fomentar la diversidad, el banco Santander ha puesto en marcha una serie de medidas que facilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada tanto para hombres como para mujeres. Para ello, ha abogado por el trabajo flexible, aplicado a toda la compañía, incluyendo tanto horarios flexibles como la posibilidad de trabajar a distancia. (Santander, 2018).

En cuanto a la maternidad se refiere, en España, las mujeres embarazadas pueden solicitar un cambio de lugar de trabajo después del sexto mes de embarazo para reducir los desplazamientos. En cuanto a las políticas de maternidad, Santander ofrece una reincorporación progresiva tras la maternidad, en la que las empleadas se pueden reincorporar a media jornada durante el primer mes y al 75% de la jornada durante el segundo mes, sin ninguna reducción en su salario. (Santander, 2018).

#### *6.1.3.2.IBERDROLA*

---

Iberdrola, fue una de las primeras empresas en tomar conciencia de la importancia de las medidas de conciliación y, en 2007, se convirtió en la primera compañía cotizada en la bolsa española en implantar la jornada continua, con una hora y cuarenta y cinco minutos de margen tanto en la entrada como en la salida. Con esta medida, la empresa no sólo mejoró su productividad consiguiendo 500.000 horas anuales, sino que el índice de absentismo laboral se redujo un 10%. (Iberdrola, 2019).

La compañía también cuenta con un Manual de Políticas de Conciliación, aplicable a toda la compañía, de entre las que destacan la reducción de la jornada laboral a cinco

horas diarias hasta que el menor cumpla un año sin ninguna variación en la retribución fija salarial. (Iberdrola, 2019).

También cuenta con un permiso especial de vacaciones de hasta seis meses, disponible para empleados con personas a su cargo, así como periodos de hasta seis meses de excedencia para mejorar sus oportunidades de carrera profesional. En cuanto a la maternidad y paternidad proporciona al empleado atención nutricional, profesionales de apoyo jurídico, financiero y económico las 24 horas del día, permiso de maternidad de hasta seis meses, así como el fomento de la gimnasia laboral. Asimismo, se amplía el periodo de excedencia hasta cuatro años por el cuidado de un familiar dependiente hasta el segundo grado. (Europa Press, 2019).

#### *6.1.3.3.CAIXA BANK*

---

CaixaBank ha negociado con los sindicatos un nuevo plan de igualdad, que sustituye al anterior de 2011 y lo amplía con nuevas medidas como la desconexión digital, así como reforzar la presencia femenina en los cargos de alta dirección. (Caixabank, 2018).

Una novedad que se ha introducido es un plan de desconexión digital. Se entiende por desconexión digital al derecho que tienen los empleados de disfrutar al máximo su tiempo de descanso, sin tener que estar pendiente del teléfono, así como de cualquier otro asunto relativo al trabajo, pudiendo potenciar la conciliación con su vida familiar. (Europa Press, 2019). Aunque la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos y garantía de los derechos digitales, reconoce ha empezado a reconocer la desconexión digital en su artículo 88, CaixaBank además de reconocer dicho derecho en vacaciones, festivos, reducciones de jornada, incapacidades o excedencia sino que además, ha establecido un horario limitado durante la jornada laboral y ha garantizado su efectividad asegurando que no tendrá ningún efecto negativo en la promoción interna, valoración o evaluación de sus empleados. (CCOO, 2019).

El Plan también ha limitado el horario de reuniones, priorizando el uso de videoconferencias ante la reunión convencional. Además de establecer un horario de

reuniones fijo, en el caso de reuniones extraordinarias considera como tiempo efectivo de trabajo a la hora de realizar el registro de la jornada. Otra de las prácticas que fomentan la conciliación de la vida familiar y laboral es el desarrollo gradual del teletrabajo, que supone ser un auténtico despliegue tecnológico, convirtiéndose en una de las principales estrategias del banco en esta materia. (La Vanguardia, 2020).

## *6.2.DIVERSIDAD DE GÉNERO*

---

Hoy en día, las empresas están demostrando un profundo interés por la diversidad de género, realizando inversiones racionalmente considerables para implantar las prácticas y medidas necesarias que permitan alcanzar los objetivos establecidos en sus agendas corporativas. (MacDougall, y otros, 2019). El motivo principal que promueve este tipo de prácticas es la respuesta positiva de los consumidores hacia aquellas empresas que respaldan la igualdad. En definitiva, las empresas se han dado cuenta de que el beneficio de los accionistas no debe de ser su única preocupación, sino que deben enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del resto de partes interesadas, como los empleados, los clientes y la comunidad. No obstante, a pesar de la presión ejercida por los propiciadores de la diversidad, es difícil establecer qué iniciativas resultan ser las más eficaces para impulsar el cambio. (Raley, 2019).

Hasta el momento, las políticas que mayores éxitos han alcanzado en el fomento de la diversidad de género son aquellas que se desarrollan en función de un obstáculo específico a los que se enfrentan las mujeres. (McKinsey, 2007). Por ejemplo, para acelerar los programas de igualdad de género, se necesitará enfocar las políticas en la retención y promoción del talento femenino, lo que a su vez implica la identificación y el fomento del talento en los mandos intermedios y la creación de un entorno en la que todas las personas se encuentren comprometidas. Este proceso se prevé a largo plazo, lo que significa que las inversiones realizadas en este tipo de proyectos pueden tardar años en dar resultados. (Gallego-Álvarez, García-Sánchez, & Rodríguez-Dominguez, 2010).

No obstante, es difícil establecer los objetivos de estas políticas ya que las opiniones de los directivos de nivel medio y superior, tanto hombres como mujeres, no coinciden a la hora de establecer la magnitud y la profundidad del problema de diversidad que nos

ocupa. A la hora de tratar la diversidad de género en el liderazgo, la escala y el alcance del desafío se percibe de manera diferente según el género y la antigüedad en la empresa. (Alfaro, 2019). Los directivos superiores tienden a tener una visión demasiado positiva del estado de diversidad de género en sus organizaciones y de los desafíos que persisten. Asimismo, de forma general, los hombres son mucho más positivos que las mujeres en cuanto al estado y al progreso de la diversidad de género en sus organizaciones. (Green, Alhadeff, Akhmetova, & Tracey, 2017).

### 6.2.1. BENEFICIOS QUE APORTA LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS

---

Cuando se considera la diversidad de género, es importante ver el concepto como algo más que sólo el hecho de igualar el número de hombres y mujeres empleados. La verdadera diversidad de género consiste en asegurar que tanto hombres como mujeres consigan las mismas posibilidades de trabajo en todos los puestos de la empresa, permitiendo que la compañía perciba las recompensas de la diversidad en todos los niveles de empleo. (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016).

En primer lugar, la diversidad de género aporta movilidad al equipo, esto es, mayor proactividad. El motor que impulsa dicha proactividad es la puesta en común de puntos de vista completamente distintos los unos de los otros, dando lugar a una multitud de caminos que conducen a una única solución, de los que se escogerá, de entre todos ellos, el más óptimo para la empresa. Es una realidad que los hombres y las mujeres tiendan a comprender la realidad de diferentes formas y, por consiguiente, aportando distintas soluciones a los problemas propuestos, proponiendo nuevas oportunidades de éxito. (Campbell & Mínguez-Vera, 2008). Por tanto, la diversidad de género en las empresas consigue que los equipos sean más exitosos ya que los equipos diversos pueden predecir mejor los deseos y las necesidades de una base de clientes diversa, así como también puede encontrar soluciones a problemas que de otro modo podrían obstaculizar a un equipo de un solo género. La presión por una mayor diversidad de género casi siempre conduce a equipos de alto rendimiento que consiguen propuestas innovadoras y sensibles al entorno. (Atcheson, 2018).

Así lo demuestra el informe realizado, de forma conjunta, por Peterson Institute for International Economics y la consultora EY en 2016. Los resultados sugieren que la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas puede contribuir al rendimiento de la empresa. No obstante, el impacto se prevé mayor en los puestos de liderazgo como son los puestos ejecutivos y de consejeras. Esta pauta subraya la importancia de crear una cadena de mujeres directivas y no el mero hecho de ayudarlas a alcanzar la cima. (EY, 2018).

Por otro lado, conseguir reclutar una plantilla de auténticos profesionales es la llave hacia el éxito de la empresa. (Noland, Kotschwar, & Moran, *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*, 2016). No se puede conseguir resultados brillantes si se comienza excluyendo talento, en este caso femenino, simplemente por meros prejuicios a la hora de realizar la selección de candidatos. (Dobbin & Jung, 2010). El hecho de rechazar los candidatos en el paso previo a la carrera profesional conlleva privar de experiencia profesional a esos perfiles y, en consecuencia, en desigualdad de oportunidades. Por otra parte, la reputación de una empresa puede mejorar si es reconocida por llevar a cabo unas prácticas de contratación justas en sus procesos de selección de candidatos, lo que no sólo añade valor al negocio, sino que hace más atractiva su bolsa de empleo. (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016).

## 6.2.2. MEDIDAS DE DIVERSIDAD

---

### 6.2.2.1. CUOTAS DE GÉNERO

---

Según ha sido abordada la diversidad de género en el presente trabajo, se puede apreciar notables efectos positivos en el conjunto de la organización si se aplican directamente a los Consejos de Administración. La diversidad no sólo hace los Consejos más sensibles al entorno empresarial, sino que aporta un amplio abanico de posibilidades a la hora de realizarse la toma de decisiones, así como una demostración de la existencia de igualdad de oportunidades a la hora de la selección de candidatos. (Bilbao, 2019).



Una de las medidas más controvertidas en el ámbito de la diversidad de género son el uso de cuotas en los Consejos de Administración ya que hacen uso de la discriminación positiva para combatir la desigualdad de género. Noruega fue uno de los primeros países que decidieron implementar esta medida en 2003, exigiendo que los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas en bolsa estuvieran compuestos al menos por un 40% de cada género para 2008. (Mateos, 2019). Las empresas que no cumplieran con esta disposición se enfrentaban a severas sanciones como la eliminación de la lista, la no inscripción y las multas. Este tipo de cuotas se refiere a un instrumento vinculante que impide que las empresas que no tienen un consejo de administración equilibrado en cuanto al género sigan cotizando en una bolsa de valores. (Storvick, 2011). Posteriormente, otros países adoptaron este tipo de medidas como Islandia que requirió el 40% de mujeres en los Consejos de empresas con más de 50 empleados, Francia que requirió una cuota del 40% de consejeros no ejecutivos en las empresas de las compañías más grandes, Bélgica e Italia, entre otros. (Mateos de Cabo, Terjesen, Escot, & Gimeno, 2019)

En España, a pesar de que el carácter de estas cuotas no es vinculante, se ha conseguido incrementar el número de mujeres en los Consejos de Administración en las empresas que componen el Ibex, de un 6% en 2007 a un 26,2% en 2019. Sin embargo, bajo el ritmo de crecimiento que se ha llevado a cabo entre 2018 y 2019, alrededor de un 3%, todavía serían necesarios 7 años para alcanzar el umbral de paridad situado en el 40%. En caso de incumplimiento de dicho umbral, sólo se enfrentarían a recomendaciones, advertencias e informes sobre las causas de incumplimiento, sin recibir devoluciones de impuestos y subvenciones públicas. (IESE; Atrevia, 2019).

El ejercicio de dichas cuotas, facultativas u obligatorias, han registrado un aumento significativo del número de mujeres en los Consejos de Administración, aunque incluyendo la disminución de los miembros en los Consejos de Administración o la indiferencia de la medida en la proporción de mujeres en otras funciones directivas. Además, al centrarse exclusivamente en la proporción de mujeres, las empresas pasan por alto otras características de la diversidad de los Consejos de Administración, como la edad, la discapacidad, la raza o la sexualidad. (EFE, 2018).

#### *6.2.2.2.PROGRAMAS QUE INFLUYEN EN LA CULTURA EMPRESARIAL*

---

Actualmente, son varias las empresas del Ibex que figuran en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg (GEI en sus siglas en inglés), un puesto que representa a escala internacional una posición estratégica en cuanto a sus políticas de igualdad de género, así como a la transparencia en la divulgación de los datos que lo verifican. (Middleditch, 2018). Dicho índice se fundamenta en el liderazgo femenino y la cartera de talentos, la igualdad salarial y paridad de género, la cultura inclusiva, políticas de acoso sexual y la marca pro-mujer. De todas las empresas que representan el Ibex 35 destacan Santander, Repsol y Telefónica con los puestos más elevados en dicho índice. (Republica, 2020).

Según refleja el informe de banco Santander de 2019, el 54,7% de su personal en plantilla son mujeres y el 22,7% ocupa puestos de alta dirección. (E.I.C., 2020). También es la tercera compañía del Ibex 35 que cuenta con mayor paridad en su Consejo de Administración. Uno de los objetivos de 2018 era renovar el Consejo de Administración, para lo que el banco ha centrado sus esfuerzos en revisar la continuidad y reelección de sus miembros. Además, el banco también cuenta con diversos programas, tanto a nivel interno como a nivel externo, cuyo objetivo es fomentar el liderazgo femenino. (Santander, 2018).

A pesar de que Repsol es una compañía en la que se puede apreciar una clara presencia masculina en todos los niveles de la organización en su histórico, actualmente es considerada un modelo a seguir por el resto de compañías del Ibex 35, demostrando que es posible una transformación radical en su estructura organizacional si se llevan a cabo políticas activas de igualdad. Una demostración de la efectividad de estas medidas es el porcentaje de contratación de mujeres, superior al de hombres, en 2018. (Redondo, 2019). Actualmente, un 33.3% de mujeres ocupan los puestos del Consejo de Administración de la empresa, cumpliendo la recomendación realizada por la CNMV de tener, al menos, un 30% de mujeres en los Consejos. La empresa también cuenta con el DIE, certificación concedida por la Administración Pública. (Repsol, 2019).

Por parte de Telefónica, sus esfuerzos se concentran en fomentar una cultura de trabajo en la que se fomente la igualdad de género a través de talleres, MOOC y cursos online accesibles tanto para puestos directivos como para cualquier empleado. También fomenta la presencia femenina en carreras STEM, ofertando becas exclusivas para mujeres licenciadas o en el último año de estas carreras denominadas “Ahora Tú”. Actualmente, la compañía se encuentra involucrada en el programa Women in Leadership en la que se promueve y se impulsa el papel de la mujer en puestos de liderazgo. (Heraldo, 2019).

## 7. PROPUESTAS PROPIAS EN BASE A LO LEÍDO E INVESTIGADO

---

Conseguir diversidad de género en la estructura organizacional de la empresa requiere abordar reglas no escritas que impiden que las políticas bien intencionadas sean efectivas. Esto implica transformar la cultura de la organización, a una cultura inclusiva, que afecte a la organización al completo y no solo a los puestos de liderazgo.

Abordar el sesgo inconsciente puede jugar un papel importante en la determinación de quién es contratado o promovido. El tema del sesgo de género ha sido excluido de muchos programas de desarrollo del liderazgo de la mujer, cuando en verdad debería ser un elemento esencial de estos programas. Aunque las empresas no suelen poner a disposición de trabajadores con bajo rango de responsabilidad programas que traten de derribar los estereotipos inconscientes de género existentes en el liderazgo empresarial, es sumamente importante mitigar los prejuicios existentes en esta etapa. Los empleados, tanto hombres como mujeres, deben poder acceder a estos programas de forma que se sientan cómodos y confiados a la hora de hablar de los prejuicios de género, pues sólo detectándolos se podrá aplicar la formación adecuada y los recursos necesarios para rectificarlos. (Santander, 2018).

Además, es fundamental que quienes diseñan y desarrollan los programas de liderazgo en las empresas posean tanto la educación como la experiencia para hacerlo, es decir tener antecedentes y experiencia en liderazgo, género, aprendizaje de adultos y cambio organizacional (Telefónica, 2019). Por otra parte, dichos programas deben tratar el desarrollo del liderazgo de las mujeres basándose en literatura y en estudios realizados en la actualidad.

Las empresas necesitan aplicar políticas en el resto de la organización con el mismo rigor que han empleado en los puestos de alta dirección. De esta forma, se podrá abordar y superar el eslabón roto, lo que desencadenará una reacción positiva en cadena. A medida que el número de mujeres en puestos de alta dirección se incremente, las posibilidades de promover y contratar mujeres a niveles superiores de dirección serán mayores. En otras palabras, un mayor número de mujeres en puesto para ascender a la alta dirección se

traducirá en un aumento de mujeres que puedan ascender al liderazgo superior. En este aspecto, una de las políticas de diversidad de género más activas es añadir los nombres de mujeres capacitadas en las listas de candidatos con posibilidades de acceder a puestos de alta dirección, en los que se identifique y se fomente el talento. Cuando se incluyen mujeres en las listas de candidatos, la probabilidad de que una mujer obtenga el puesto aumenta drásticamente. (IESE; Atrevia, 2019).

Además, las empresas deben asegurarse de que tienen los procesos adecuados para evitar que el sesgo se arrastre en la contratación de nueva plantilla y en la revisión de los puestos actuales. Esto significa establecer criterios claros de evaluación que midan objetivamente la cualificación del sujeto. Por ejemplo, una escala de calificación suele ser más eficaz que una evaluación abierta. No obstante, incluso con los sistemas adecuados, los procesos pueden romperse en la práctica. Esto apunta a la necesidad de establecer unas salvaguardias adicionales que fomenten las evaluaciones justas e imparciales. Por tanto, sin excepción alguna, los candidatos para el mismo puesto deben ser evaluados con los mismos criterios. Además, los estudios demuestran que puede ser útil la presencia de un tercero junto con los evaluadores que examinen a los candidatos para poner de relieve los posibles sesgos y fomentar la objetividad. (Leal, 2019).

## 8. CONCLUSIONES

---

A lo largo del presente trabajo se han tratado distintos temas relativos la presencia femenina en el mundo empresarial, así como de las medidas y prácticas que se están llevando a cabo para conseguir mayor paridad en los puestos de alta dirección.

Las entrevistas que he realizado me han permitido elaborar un profundo análisis de la situación actual de la mujer en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex 35, ya que me han servido para confirmar la información que había extraído previamente de los informes de las compañías, así como de otros estudios, pero, sobre todo, me han ayudado a identificar la principal causa que impide a las mujeres alcanzar los puestos de alto liderazgo. En este sentido, tras identificar el foco del problema, creo que será necesario realizar algunos cambios en las políticas de diversidad de género que actualmente están llevando a cabo empresas como las del Ibex 35.

Desde un punto de vista cuantitativo se puede apreciar la inclusión de la mujer en todos los niveles de la estructura de las empresas. No obstante, la proporción de mujeres en los puestos de alta dirección es bastante más pequeña que la proporción correspondiente a niveles en los que se requiere menor responsabilidad.

Diversos estudios han descartado una falta de cualificación o capacitación en las mujeres para adquirir puestos de liderazgo. En este sentido, el obstáculo identificado como la principal causa de la escasa presencia femenina en el que todos los entrevistados han coincidido, es la existencia de un sesgo inconsciente de género. Los prejuicios de género tienen repercusión en una doble vertiente, tanto a nivel individual como en el conjunto de la sociedad. Dicho sesgo tiene notables consecuencias tanto a la hora de contratación como de promoción interna para el conjunto de mujeres y, sin embargo, casi no se tiene en cuenta a la hora de promover las políticas que favorezcan la igualdad de género.

Una forma de combatir la existencia de este sesgo de género es a través de la implementación de políticas de diversidad. Para conseguirlo, muchas empresas han

optado por seguir políticas de cuotas que favorezcan la integración de las mujeres en los Consejos de Administración, o programas dirigidos exclusivamente a mujeres, en las que se fomente el liderazgo femenino. Aunque estas medidas están bien, muchas veces no logran alcanzar las expectativas deseadas.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, un programa de diversidad de género efectivo debería estar dirigido tanto a hombres como mujeres, a todos los niveles de la empresa e impartido por docentes verdaderamente cualificados en el sector y cuyo objetivo principal sea tratar el tema del sesgo inconsciente de género. También sería efectiva la introducción de mujeres en los órganos encargados de supervisar los puestos directivos como es el Comité de Nombramientos y Retribuciones que se encarguen de proponer mujeres para otro tipo de Consejeros que no sólo sean independientes o dominicales.

El verdadero sentido de las políticas de diversidad de género, no se encuentra en cumplir el porcentaje impuesto por organismos institucionales como la CNMV que simplemente mejoren la mera reputación de la empresa a los ojos de la sociedad, sino que se debe concienciar y recordar a los directivos que la diversidad de género aporta valor añadido a la empresa. Se debe abandonar la idea de que la introducción de la mujer en los Consejos de Administración es el resultado del cumplimiento de la política de cuotas ya que verdaderamente se tiene que deber a un cambio en la estructura empresarial.

Del mismo modo, las políticas de conciliación están contribuyendo a la hora de facilitar a las mujeres la posibilidad de adaptar sus vidas personales a la gran responsabilidad y dedicación que requiere un puesto de alta dirección, asegurando de esta forma la permanencia de dichas mujeres en sus puestos de trabajo. Además, se debe reconocer el papel fundamental que tiene el hombre en estas políticas puesto que sólo surten efecto cuando van destinadas tanto a hombres como a mujeres, ya que, de esta forma, los efectos que puedan tener en la promoción interna tienen consecuencia tanto para hombres como para las mujeres. No obstante, actualmente hay mayor número de mujeres que de hombres que deciden acogerse a estas medidas por lo que, aunque los sujetos pasivos son tanto hombres como mujeres, son las empresas con más mujeres en

sus puestos de dirección las que más se preocupan por promover activamente estas políticas, ya que es en la alta dirección donde se acuerdan y se fomentan.

Frente a las medidas de diversidad, hay que reconocer que las medidas de conciliación se quedan obsoletas si atendemos al resto de mujeres que no tienen a su cargo hijos o adultos dependientes y que sin embargo sienten ciertas dificultades en el mercado laboral. Por consiguiente, sería necesario la aplicación de políticas y medidas tanto de conciliación como de diversidad para fomentar la promoción de la mujer en el seno de las estructuras empresariales.

Otra forma directa de introducir a las mujeres en los puestos de alta dirección de las empresas es mediante la promoción de las carreras STEM. Este tipo de carreras son las que priman en los puestos de alta dirección y, sin embargo, muy pocas mujeres se licencian en las carreras de ciencias. No obstante, algunas compañías del Ibex 35 están tomando conciencia de este factor y para su fomento, ofrecen ventajas en sus programas de becas para todas aquellas mujeres licenciadas en este tipo de carreras.

Respecto a las limitaciones en este trabajo presentado, cabe señalar las dificultades a la hora de recabar información relativa a la presencia de dicho sesgo inconsciente de género. Tanto la bibliografía como los estudios especializados en esta materia no se encuentran suficientemente actualizados, por lo que me gustaría recalcar la falta de información por parte de estudios e informes actuales que representen las consecuencias y las posibles soluciones que se podrían aplicar a este problema.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

### 9.1.OBRA DOCTRINAL

---

- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibility of the businessman*. University of Iowa Press.
- Burke, R., & Major, D. (2014). *Gender in Organizations: Are men allies or adversaries to women's career advancement*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Calvo, M., & Picontó, T. (2014). *Valoración de las medidas de conciliación de la vida familiar y personal y la vida laboral según la regulación de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Consejo General del Poder Judicial.
- Camacho, I., Fernández, J. L., González, R., & Miralles, J. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao, España: Desclée De Brouwer.
- Corredera, C. (2019). *Hablemos de nosotras*. Barcelona, España: Penguin Random House.
- Crittenden, A. (2010). *The Price of Motherhood: Why the Most Important Job in the World is still the least valued*.
- Flood, M. (2018). *Engaging Men and Boys in Violence Prevention*.
- García, L. (2019). *Contar para contarlo: estrategias de visibilidad para la igualdad*. Madrid: Ideas LLYC.
- King, E. B. (2015). *What mothers face at work: Why the "opt out" explanation is insufficient*.
- Leal, S. (2019). *Consejos*. Sevilla, España: Punto Rojo Libros.
- Levy, E. (2016). *Entre diversidad y fragmentación*. Madrid: Lo que no existe.
- Tolman, R., Walsh, T., & Nieves, B. (2017). *Preventing intimate partner violence: Interdisciplinary perspectives*.

### 9.2.LEGISLACIÓN

---

- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. *Boletín Oficial del Estado*, 294, de 6 de diciembre de 2018, 119788 a 119857. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>

- Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. *Boletín Oficial del Estado*, 171, de 18 de julio de 2003, 28046 a 28052. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-14405>
  
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. *Boletín Oficial del Estado*, 293, de 4 de diciembre de 2014, 99793 a 99826. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12589](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12589)
  
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 161, de 3 de julio de 2010. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
  
- Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores. *Boletín Oficial del Estado*, 225, de 24 de octubre de 2015. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11435>

### 9.3. ARTÍCULOS, REVISTAS Y PÁGINAS WEB CONSULTADAS

---

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464. doi: <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
  
- Agarwal, P. (3 de Diciembre de 2018). Unconscious Bias: How it affects us more than we know. *Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/12/03/unconscious-bias-how-it-affects-us-more-than-we-know/#78fb0dd16e13>

- Alba, M. (2019). Quien parte y reparte. La huella en la desigualdad de las empresas del IBEX 35. *Oxfam Intermón*. Disponible en: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/OxfamWeb-Documentos/OxfamWeb-Infornes/quien-parte-y-reparte-informe-ibex-2019.pdf>
- Alfaro, P. (11 de Diciembre de 2019). Diversidad para crecer. *KPMG*. Disponible en: <https://www.tendencias.kpmg.es/claves-decada-2020-2030/diversidad-inclusion-talento/>
- ARHOE. (2019). *50 Recomendaciones y líneas de actuación concretas para mejorar la conciliación, la corresponsabilidad y la igualdad en España*. Comisión Nacional para la Realización de los Horarios Españoles. Disponible en: <https://horariosenespana.com/wp-content/uploads/2019/04/50-RECOMEDACIONES-ARHOE.pdf>
- Atcheson, S. (25 de Septiembre de 2018). Embracing diversity and fostering inclusion is good for your business. *Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/shereatcheson/2018/09/25/embracing-diversity-and-fostering-inclusion-is-good-for-your-business/#28fd9b1872b1>
- Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for the effectiveness*. Comisión de Igualdad y Derechos Humanos. Disponible en: <https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/research-report-113-unconscious-bais-training-an-assessment-of-the-evidence-for-effectiveness-pdf.pdf>
- Atrevia; IESE. (2018). "Informe de las mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas". doi: [10.15581/018.ST-466 \(DOI\)](https://doi.org/10.15581/018.ST-466)
- Bajo Davo, N., & Rodriguez-Carrasco, J. M. (2012). Teoría de los grupos estratégicos. Una aplicación para seleccionar estrategias de inversión. *Revista Icade. Revista De Las Facultades De Derecho Y Ciencias Económicas Y Empresariales*, (78), 217-222. Disponible en <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/243>
- Baker, M. (1991). Reciprocal accommodation: A model for reducing gender bias in managerial communication. *The journal of Business Communication*, 28(2), 113-130. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194369102800203>
- Bilbao, P. (29 de Octubre de 2019). Las cuotas en el liderazgo femenino: ¿suficientes para romper el techo de cristal? *Diario Responsable*. Disponible en: <https://diariosresponsable.com/opinion/28383-las-cuotas-en-el-liderazgo-femenino-suficientes-para-romper-el-techo-de-cristal>
- BME. (2019). *Informe de mercado de 2019. Resumen del año*. Disponible en: <https://www.bolsasymercados.es/esp/Estudios-Publicaciones/Informe-Mercado/Resumen2019>

- Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender equality by design*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard. Disponible en: [https://scholar.harvard.edu/iris\\_bohnet/what-works](https://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works)
- Bohnet, I., Van Geen, A., & Bazerman, M. (2016). When performance trumps gender bias: Joint vs. Separate evaluation. *Management Science*, 62(5), 1225-1234. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2186>
- Botín, A. (21 de Mayo de 2018). (P. Bueno, Entrevistador).
- CaixaBank. (11 de Diciembre de 2018) – Corresponsabilidad, conciliación y trabajo, una combinación posible [Entrada de blog]. Disponible en: <https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/2018/12/corresponsabilidad-conciliacion-y-trabajo-una-combinacion-posible.html#>.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83, 435-451. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Gender+diversity+in+the+boardroom+and+firm+financial+performance&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- CCOO. (2019). *CCOO CaixaBank*. Obtenido de <https://www.ccoocaixabank.net/www/aspnet/document.aspx?id=10016&sec=30049>
- Chinchilla, N. (2017). Poner en valor el tiempo, tener más tiempo de vida. *IESE*. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Poner+en+valor+el+tiempo,+tener+m%C3%A1s+tiempo+de+vida.&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- Chivite, S., & Rodríguez Monroy, C. (2009). Análisis de los diez años de gobierno corporativo en España y cumplimiento del Código Unificado o Código Conthe. *Dirección y organización*, 37, 14-21. Disponible en: [http://oa.upm.es/10264/2/INVE\\_MEM\\_2009\\_68872.pdf](http://oa.upm.es/10264/2/INVE_MEM_2009_68872.pdf)
- Choi, S., Fisch, J., & Kahan, M. (2010). The Power of Proxy Advisors: Myth or Reality. *Scholarship at Penn Law*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/47454331\\_The\\_Power\\_of\\_Proxy\\_Advisors\\_Myth\\_or\\_Reality](https://www.researchgate.net/publication/47454331_The_Power_of_Proxy_Advisors_Myth_or_Reality)
- CNMV. (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Disponible en: [https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf)
- CNMV. (2019). *Guía para el buen funcionamiento de los comités de nombramiento y retribuciones de cotizadas*. Disponible en:

[http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/\\*guia-buen-funcionamiento-los-comites-nombramientos-retribuciones-cotizadas/](http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/*guia-buen-funcionamiento-los-comites-nombramientos-retribuciones-cotizadas/)

- CNMV. (2019). *La presencia de mujeres en los consejos de administración sube un punto en 2018, hasta el 19,9 por ciento del total*. CNMV. Disponible en: <http://www.cnmv.es/Portal/verDoc.axd?t=%7B9b297b21-3a77-4264-aa91-c9ee658e92f4%7D>
- Coder, L., & Spiller, M. (2013). Leadership education and gender roles: Think manager, think "?". *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(3), 21-52. Disponible en: <https://www.abacademies.org/articles/aeljvol17no32013.pdf#page=29>
- Comisión Europea, d. l. (18 de Julio de 2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Corrales, M. L. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa*. Avilés. Disponible en: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentación/Gu%C3%A1Da%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, págs. 1-13. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.132>
- Daisley, M. (2014). *Women on the board: Token or Totem?*. Oliver Wyman. Disponible en: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2014/dec/women-in-financial-services1.html>
- Ortiz Delgado, F. M. (2018). Diferenciación entre la libertad/esclavitud metafísica y la libertad/esclavitud jurídico-político-social: Cicerón, Séneca y Epicteto. *Revista Filosofía UIS*, 17(2), 85-108. Disponible en: <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistafilosofiauis/article/view/8584>
- Deloitte; ESADE. (2012). *Análisis sobre la situación actual de las empresas españolas no cotizadas en relación con el Buen Gobierno*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/estudio-deloitte-esade-gobierno-corporativo.html>
- Deloitte. (2015). *Diversidad en los Consejos de Administración*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/1-Diversidad-Consejos-Administracion.pdf>

- Desvaux, G., Devillard, S., deZelicourt, A., Kossoff, C., Labaye, E., & Sancier-Sultan, S. (2017). *Women Matter: Ten Years of insights on gender diversity*. McKinsey. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
  
- Dobbin, F., & Jung, J. (2011). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev.*, 89(3), 809-838. Disponible en: <https://scholar.harvard.edu/dobbin/publications/corporate-board-gender-diversity-and-stock-performance-competence-gap-or-institu>
  
- E. Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of organizational behaviour*, 17(1), 33-41. Disponible en: [https://www.jstor.org/stable/2488533?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2488533?seq=1#metadata_info_tab_contents)
  
- E.I.C. (12 de Marzo de 2020). Santander, líder en diversidad entre las grandes compañías europeas. *El Independiente*. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/sociedad/2020/03/12/santander-lider-en-diversidad-entre-las-grandes-companias-europeas/>
  
- EFE. (18 de Noviembre de 2019). Empresas del Ibex con políticas de RSC aprobadas por el Consejo se duplican. *El Español*. Disponible en: [https://www.elespanol.com/invertia/economia/20191118/empresas-ibex-politicas-rsc-aprobadas-consejo-duplican/445456789\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/economia/20191118/empresas-ibex-politicas-rsc-aprobadas-consejo-duplican/445456789_0.html)
  
- EFE. (22 de Mayo de 2016). Así concilian las empresas del Ibex 35. *Expansión*. Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/2016/05/22/57419990e2704e632f8b459a.html>
  
- EFE. (31 de Agosto de 2018). California aprueba una ley de cuotas en los Consejos de Administración. *Expansión*. Disponible en: <https://www.expansion.com/economia/2018/08/31/5b88d3cd468aebf8758b45ee.html>
  
- Enciso, R., & Mujeres, O. (2016). *Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. Naciones Unidas. Disponible en: [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/03/Women-s-Empowerment-Principles\\_2011\\_es-pdf.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/03/Women-s-Empowerment-Principles_2011_es-pdf.pdf)
  
- Europa Press. (30 de Abril de 2019). Manifiesto por una conciliación "con hechos y no sólo palabras". *Europa Press*. Disponible en: <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-manifiesto-conciliacion-hechos-no-solo-palabras-20160430120236.html>
  
- EY. (2017). *Ocho claves a tener en cuenta en la gestión del Gobierno Corporativo*. EY. Disponible en:

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo/\\$File/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo/$File/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo.pdf)

- EY. (2018). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global study*. EY. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Is+gender+diversity+profitable%3F+Evidence+from+a+global+study&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- Fernández, A. I., Gómez-Ansón, S., & Fernández-Méndez, C. (1998). El papel supervisor del consejo de administración sobre la actuación gerencial. Evidencia para el caso español. *Investigaciones económicas*, 22(3), 501-516. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=40199>
- Fondas, N. (2000). Women on boards of directors: gender bias or power threat? *Women on corporate boards of directors*, 171-177. Disponible en: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-3401-4\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-3401-4_12)
- Galdón, B. P. (2019). La RSC también es cosa de pymes. *El País*. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/12/04/actualidad/1575426587\\_821125.html](https://elpais.com/economia/2019/12/04/actualidad/1575426587_821125.html)
- Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M., & Rodríguez-Dominguez, L. (4 de Enero de 2010). La influencia de la diversidad de género en el rendimiento empresarial. *Revista de Contabilidad*, 13(1). Doi: 10.1016/S1138-4891(10)70012-1
- García Clavero, M. (2017). Conciliación de la vida laboral y familiar como instrumento para lograr el compromiso del empleado. *Revista Crítica de la Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social*(11), 15-36. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6671856>
- García-Ael, C., Cuadrado Guirado, I., & Molero, F. (2012). Think manager-Think male vs. Teoría del Rol Social: ¿Cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral? *Estudios de psicología*, 33(3), 347-357. Doi: 10.1174/021093912803758183
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of personality*, 101(1) 109-128. Doi: 10.1037/a0022530
- Gerardo, M., Garcia Sainz, C., Luque de la Torre, M., & Ayuso Sanchez, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 71, 15-33. Disponible en <https://repositorio.uam.es/handle/10486/666206>
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psyke*, 18(2), 51-64. Doi: 10.1037/a0022530

- González, Y. (8 de Marzo de 2019). ¿Qué han hecho las empresas del Ibex por la igualdad de género? *El Español*. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/12/28/actualidad/1577541954\\_229317.html](https://elpais.com/economia/2019/12/28/actualidad/1577541954_229317.html)
- Green, A., Alhadeff, M., Akhmetova, Z., & Tracey, C. (2017). *What's working to drive gender diversity in leadership*. BCG. Disponible en: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Whats-Working\\_tcm87-155374.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Whats-Working_tcm87-155374.pdf)
- Sánchez-Calero Guilarte, J. & Fuentes Naharro, M. (2012). La reforma concursal y los grupos de sociedades. *Documentos de Trabajo del Departamento de Derecho Mercantil*. 44. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/14543/>
- Gutiérrez, H. (16 de Noviembre de 2016). La paridad hace ganar más a las empresas. *El País*. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2016/11/16/actualidad/1479310037\\_057749.html](https://elpais.com/economia/2016/11/16/actualidad/1479310037_057749.html)
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behaviour*, 5, 269-298. Disponible en: <https://nyuscholars.nyu.edu/en/publications/sex-bias-in-work-settings-the-lack-of-fit-model>
- Heilman, M., & Guzzo, R. (1978). The perceived cause of work success as a mediator of sex discrimination in organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 21(3), 346-357. Doi: 10.1016/0030-5073(78)90058-2
- Heilman, M., & Martell, R. (1986). Exposure to successful woman: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 37(3), 376-390. Doi: 10.1016/0749-5978(86)90036-1
- Heraldo. (14 de Mayo de 2019). Telefónica ofrece prácticas para becarias en sus centros de Zaragoza como parte del programa "Ahora tu". *Heraldo de Aragón*. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Telef%C3%B3nica+ofrece+pr%C3%A1cticas+para+becarias+en+sus+centros+de+Zaragoza+como+parte+del+programa+%22Ahora+tu%22.&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L., & Zanoschi, D. (2019). *Women in the Workplace*. McKinsey. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>
- Iberdrola. (2019). *Iberdrola*. Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.iberdrola.com/talento/nuestra-cultura-empresarial/conciliacion>
- IESE; Atrevia. (2019). *Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*. Disponible en: <https://www.atrevia.com/actualidad/atrevia-iese-mujeres-consejeras-2019/>



- IESE. (2014). *X Informe: Juntas generales de accionistas 2014. Empresas del Ibex 35*. IESE. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0363.pdf>
- ILO. (2019). *Women in Business and Management. The business case for change*. International Labour Organization. Disponible en: [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_702188/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_702188/lang--en/index.htm)
- INE. (2018). *España en cifras 2018*. INE. Disponible en: [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2018/2/](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/2/)
- Jaffee, D. (1989). Gender inequality in workplace autonomy and authority. *Social Science Quarterly*, 375-390. Disponible en: [https://www.academia.edu/3120013/Gender\\_inequality\\_in\\_workplace\\_autonomy\\_and\\_authority](https://www.academia.edu/3120013/Gender_inequality_in_workplace_autonomy_and_authority)
- Jimenez, E., Grau-Grau, M., & Chinchilla, N. (2017). “*Maternidad y trayectoria profesional en España: Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas*”, IESE; ORDESA, ST-444, 05/2017. Doi: 10.15581/018.st-444
- Kaiser, R., & Wallace, W. (2016). Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behaviour: Toward a new narrative. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 72-98. Doi: 10.1037/cpb0000059
- Kaur, P. (Noviembre de 2013). Corporate Social Responsibility and Gender in Workplace. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(11), 36-40. Disponible en: <http://www.ijhssi.org/papers/v2%2811%29/Version-3/H021103036040.pdf>
- Koffi, T., Bitasse, E., Mensah, M., Emina, J., Mensah, S., & Prata, N. (2018). Engaging men in family planning: Perspectives from married men in Lomé, Togo. *Global Health: Science and Practice*, 6(2), 317-329. Doi: 10.9745/GHSP-D-17-00471
- KPMG International Cooperative. (2018). *Responsabilidad social corporativa. La visión de la responsabilidad social corporativa desde el consejo*. KPMG. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/02/responsabilidad-social-corporativa.pdf>
- KPMG. (2019). *La equiparación salarial y el control de jornada revolucionan las relaciones laborales*. KPMG. Disponible en: <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/06/control-jornada-igualdad-laboral/>
- Kristyn A., S., & Brown, D. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behaviour. *Organizational behaviour and human decision processes*, 101(2), 230-242. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Female+first,+leader+>

[second%3F+Gender+bias+in+the+encoding+of+leadership+behaviour&ie=UTF-8&oe=UTF-8](#)

- La Vanguardia. (1 de Enero de 2020). Caixabank renueva su plan de igualdad con medidas de conciliación y género. *La Vanguardia*. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20200124/473100683620/caixabank-renueva-su-plan-de-igualdad-con-medidas-de-conciliacion-y-genero.html>
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias psicológicas*, 5(2), 139-150. Disponible en: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212011000200002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212011000200002&script=sci_abstract)
- MacDougall, A., Valley, J., Jeffrey, J., Aziz, R., Cao, J., Dick, M., . . . Traore, T. (2019). *Diversity Disclosure Practices report-Women in leadership roles at TSX-listed companies*. OSLER. Disponible en: <https://www.osler.com/en/resources/governance/2019/2019-diversity-disclosure-practices-report-women-in-leadership-roles-at-tsx-listed-companies>
- Macinnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 35-71. Disponible en: [http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal\\_social/archives/ucm0010.dir/ucm0010.pdf](http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/archives/ucm0010.dir/ucm0010.pdf)
- Madsen, S. R. (Junio de 2018). Unconscious Gender Bias: Implications for Women's Leadership Development. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 62-67. Disponible en: 10.1002/jls.21566
- Martín, J. E. (2017). Estética de la recepción e historia de las ideas en el siglo XVIII. La virtus y el honestum ciceronianos en el "honor nobiliario" de Montesquieu y la "educación cívica" de Gaspar Melchor de Jovellanos. *Tópicos (México)*(53), 325-372. Disponible en: <https://revistas.up.edu.mx/topicos/article/view/785>
- Mateos De Cabo, R., Iturrioz del Campo, J., & Gimeno Nogués, R. (2009). La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 18(3), 65-82. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3110919>
- Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L., & Gimeno, R. (Octubre de 2019). Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, 37(5), 611-624. Doi: 10.1016/i.emi.2019.01.004
- Mateos, M. (3 de Julio de 2019). La paridad de género acelera la inclusión. *Expansión*. Disponible en: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2019/12/03/5de686d7468aeb521c8b46d2.html>

- McFadden, A., Marsh, G., Price, B., & Hwang, Y. (1992). A study of race and gender bias in the punishment of school children. *Education and Treatment of Children*, 15(2), 140-146. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/42900466?seq=1>
- McKinsey. (2007). *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/gender-diversity-a-corporate-performance-driver>
- Middleditch, V. (2018). Is it time for mandatory quotas on women in the boardroom. *People Management*. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Is+it+time+for+mandatory+quotas+on+women+in+the+boardroom.&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- Molero, F., Cuadrado Guirado, I., & García-Ael, C. (2012). Think manager-Think male vs. Teoría del Rol Social: ¿Cómo percibimos a los hombres y mujeres en el mundo laboral? *Estudios de Psicología*, 347-357. Doi: 10.1174/021093912803758183
- Morales Domínguez, J. F., & Cuadrado Guirado, M. I. (2004). Teoría de la congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones*, 57(2). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=997831>
- Mosley, E. (5 de Noviembre de 2019). How to identify and mitigate unconscious bias in the workplace. *Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/ericmosley/2019/11/05/how-to-identify-and-mitigate-unconscious-bias-in-the-workplace/#3b4cf1b7600a>
- Moule, J. (Enero de 2009). Understanding Unconscious Bias and Unintentional Racism. *Phi Delta Kappan*, 90(5), págs. 320-326. Doi: 10.1177/003172170909000504
- Naciones Unidas. (2010). *Corporate Governance in the Wake of the Financial Crisis*. Disponible en: [https://unctad.org/en/Docs/diaeed20102\\_en.pdf](https://unctad.org/en/Docs/diaeed20102_en.pdf)
- Noland, M., Kotschwar, B., & Moran, T. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *SSRN Electronic Journal*. Doi: 10.2139/ssm.2729348
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris. OCDE. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OIT; Gallup. (2017). *Hacia un futuro mejor para las mujeres en el trabajo: la opinión de las mujeres y de los hombres*. Disponible en:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_607487.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_607487.pdf)

- Pérez, D. Á. (1999). El papel de las comisiones delegadas en el Consejo de Administración. L. *XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés* (págs. 515-520). Universidad de la Rioja. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=444>
- Pfitzner, N., Humphreys, C., & Hegarty, K. (2017). Research Review: Engaging men: a multi-level model to support father engagement. *Child & Family Social Work*, 22(1), 537-547. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/280592030\\_Research\\_Review\\_Engaging\\_men\\_a\\_multi-level\\_model\\_to\\_support\\_father\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/280592030_Research_Review_Engaging_men_a_multi-level_model_to_support_father_engagement)
- Prado Lorenzo, J. M., García Sánchez, I. M., & Gallego-Álvarez, I. (2009). Características del consejo de administración e información en materia de Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 38(141), 107-135. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2974980>
- Puerto, J. M. (22 de Enero de 2020). El Ibex necesita 55 consejeras de aquí a final de año para cumplir con la nueva cuota de la CNMV. *El Español*. Disponible en:
- Pwc. (2018). *Consejos de Administración de las empresas cotizadas*. Pwc. Disponible en: [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200122/ibex-necesita-consejeras-final-cumplir-nueva-cnmv/461705337\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200122/ibex-necesita-consejeras-final-cumplir-nueva-cnmv/461705337_0.html)
- Pwc. (2018). *The evolving boardroom. Signs of change*. Pwc. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/pwc-annual-corporate-directors-survey-2018.pdf>
- Raley, K. (4 de Septiembre de 2019). *The economic impact of gender diversity on boards*. Disponible en: <https://azbigmedia.com/business/business-leaders/women-business/the-economic-impact-of-gender-diversity-on-boards/>
- Ratele, K., Verma, R., Cruz, S., & Khan, A. (2019). Engaging men to support women in science, medicine, and global health. *The Lancet*, 393, 609-610. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/330958833\\_Engaging\\_Men\\_to\\_Support\\_Women\\_in\\_Science\\_Medicine\\_and\\_Global\\_Health](https://www.researchgate.net/publication/330958833_Engaging_Men_to_Support_Women_in_Science_Medicine_and_Global_Health)
- Redondo, M. (26 de Junio de 2019). Repsol, tras los más capaces sin discriminación. *Cinco Días*. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/25/extras/1561458989\\_568897.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/25/extras/1561458989_568897.html)
- Repsol. (2019). *Repsol*. Obtenido de <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/empleados/igualdad-de-opportunidades/index.cshtml>

- Republica. (21 de Enero de 2020). Santander, Repsol y Telefónica, entre las empresas más comprometidas del mundo con la igualdad de género. *Republica*. Disponible en: <https://www.republica.com/2020/01/21/santander-telefonica-y-repsol-entre-las-empresas-mas-comprometidas-del-mundo-con-la-igualdad-de-genero/>
- Ruiz-Cantero, M. T., & Verdú-Delgado, M. (2004). Sesgo de género en el esfuerzo terapéutico. *Gaceta Sanitaria*, 18(4), 118-125. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112004000400019](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112004000400019)
- Ruiz, F. V. (Enero/Febrero de 2014). Propuesta de reforma legislativa en el Estudio de la Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo (II). *El Notario del Siglo XXI*, 53, 14-20. Disponible en: <http://www.elnotario.es/index.php/hemeroteca/revista-53/3667-propuesta-de-reforma-legislativa-en-el-estudio-de-la-comision-de-expertos-en-materia-de-gobierno-corporativo-ii>
- Saleh, N., & Zinman, C. (2019). *What are the critical challenges in increasing diversity at the senior leadership levels in organizations?*. Cornell University ILR School. Disponible en: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1218&context=student>
- Sánchez Sánchez, A. M., Sánchez, F. J., & Ruiz-Muñoz, D. (2017). Riesgos laborales en las empresas de residuos sólidos en Andalucía: una perspectiva de género. *Saúde e Sociedade*, 26, 798-810. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902017000300798&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902017000300798&script=sci_abstract&tlng=es)
- Sánchez-Silva, C. (29 de Diciembre de 2019). El Ibex 35 incumple la cuota de género en los consejos de administración. *El País*. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/12/28/actualidad/1577541954\\_229317.html](https://elpais.com/economia/2019/12/28/actualidad/1577541954_229317.html)
- Santander. (2018). *Informe sobre diversidad e inclusión 2018*. Santander. Disponible en: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual-de-sostenibilidad/2018/IAS-2018-informe-de-diversidad-e-inclusion-2018-50.pdf>
- Selart, M. (2010). *A leadership perspective on decision making*. Cappelen . Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/262378192\\_A\\_leadership\\_perspective\\_on\\_decision\\_making](https://www.researchgate.net/publication/262378192_A_leadership_perspective_on_decision_making)
- Sempere, P. (4 de Diciembre de 2018). Las ramas STEM no logran frenar la brecha de género. *Cinco Días*. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/03/fortunas/1543862664\\_321798.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/03/fortunas/1543862664_321798.html)

- Shelley, J., Correll, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1338. Disponible en: [https://sociology.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj9501/f/publications/getting\\_a\\_job\\_is\\_there\\_a\\_motherhood\\_penalty.pdf](https://sociology.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj9501/f/publications/getting_a_job_is_there_a_motherhood_penalty.pdf)
- Storvick, A. (2011). Woman on Boards-Experience from the norwegian quota reform. *CESifo DICE*. Disponible en: <https://www.ifo.de/DocDL/dicereport111-rm2.pdf>
- Teal, C. R. (2012). Helping medical learners recognise and manage unconscious bias toward certain patient groups. *Medical education*, 46(1), 80-88. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22150199>
- Telefónica. (2019). *Informe de gestión consolidado 2019*. Disponible en: <https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Informe-de-Gestion-Consolidado-Telefonica-2019.pdf/8ebc45d9-0ac5-80d0-db51-b9a4e62583ec>
- Toledano, I. Z. (2014). La reforma de la ley de sociedades de capital. *Actualidad Jurídica* (1578-956X), 77-88. Disponible en: <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/4262/documento/e01.pdf?id=5454>
- Trincado, B. (15 de Octubre de 2019). Los Consejeros ejecutivos del Ibex 35 ganaron de media 3,07 millones en 2018, un 1,12% menos. *Cinco Días*. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/15/mercados/1571144248\\_186914.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/15/mercados/1571144248_186914.html)
- Vela Jiménez, M. J., de Luis Carnicer, M. P., Sánchez, A., & Pérez, M. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*(2741), 37-52. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=271683>
- Walumbwa, F., Morrison, E., & Christensen, A. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/257467305\\_Ethical\\_leadership\\_and\\_group\\_in-role\\_performance\\_The\\_mediating\\_roles\\_of\\_group\\_conscientiousness\\_and\\_group\\_voice](https://www.researchgate.net/publication/257467305_Ethical_leadership_and_group_in-role_performance_The_mediating_roles_of_group_conscientiousness_and_group_voice)
- Warren, A. K. (2009). Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems. *Catalyst*. Disponible en: [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading\\_Gender\\_Biases\\_Compounding\\_Effects\\_An\\_Assessment\\_of\\_Talent\\_Management\\_Systems.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading_Gender_Biases_Compounding_Effects_An_Assessment_of_Talent_Management_Systems.pdf)
- Wille, B., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Wiernik, B. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success.

*Journal of Vocational Behaviour.* Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/publication/323283793\\_Personality\\_characteristics\\_of\\_male\\_and\\_female\\_executives\\_Distinct\\_pathways\\_to\\_success](https://www.researchgate.net/publication/323283793_Personality_characteristics_of_male_and_female_executives_Distinct_pathways_to_success)

- Williams, C. L. (2013). The glass escalator, revisited: Gender inequality in neoliberal times, SWS feminist lecturer. *Gender & Society*, 27(5), 609-629. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/43669820?seq=1>
- Wood, J. (11 de Febrero de 2020). 3 things to know about women in STEM. *World Economic Forum.* Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/stem-gender-inequality-researchers-bias/>

## 10. ANEXOS

---

### 10.1. MODELO DE ENCUESTA 1

---

- **¿Cuál es su opinión acerca de la situación de la integración de la mujer en la empresa?**

**EVA:** La estructura de poder sigue siendo masculina. Hasta el momento, las mujeres no podían ascender a los puestos de decisión, es decir, alta dirección y mucho menos a los Consejos de Administración. Este avance de la mujer rompe de alguna manera con ese equilibrio existente y, por tanto, más que un tema de género estamos hablando de un tema de poder. El poder no se regala, y de alguna manera, las mujeres tenemos que hacer ver a la sociedad la riqueza que aporta la diversidad a las empresas, porque realmente abogamos por la igualdad de oportunidad. No queremos nada regalado, sino que se nos considere y se nos valore como a nuestros compañeros masculinos. Las mujeres hemos entrado masivamente al mundo laboral desde hace cinco décadas y hemos venido para quedarnos.

**ISABEL:** La evolución de la mujer ha sido paulatina y natural. Se puede hacer una comparativa favorable con la situación que vivieron el primer grupo de pioneras, que actualmente rondarán los 60 años. No obstante, sigue habiendo luces y sombras, para lo que hay que estar alerta ya que los cambios culturales tardan en asimilarse.

**LINA:** La mujer si esta integrada plenamente en la empresa, aunque todavía hay diferencias derivadas de la cultura y la educación. No obstante, nuestra cultura basada en las relaciones familiares ha facilitado la integración de la mujer en el mundo laboral, por lo que desde los años 70 ha habido cambios significativos, aunque no se han producido a todos los niveles.

- **¿Cómo cree que esta evolucionando el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración?**

**EVA:** La presencia de mujeres en los Consejos de las empresas del Ibex 35 se está incrementando, aunque no cumplimos los requisitos de la Comisión Europea (40%) ni de



la CNMV (30%). También, hace unos años, los Consejos españoles se caracterizaban por tener un gran número de consejeros, mayor que en cualquier otro país, así como una exhausta cantidad de reuniones. A medida que se han profesionalizado, han pasado de 14-16 consejeros a 6-8.

**ISABEL:** Las empresas del Ibex35 han aumentado dicho porcentaje, pero han optado por la forma “fácil”, ya que se ha incrementado el número de consejeras independientes y dominicales, siendo todavía muy pocas las ejecutivas.

**LINA:** Es un proceso bastante lento, ya que no hay correlación entre los expedientes académicos de las recién graduadas con los cargos de liderazgo que les correspondería en las empresas.

- **¿Por qué se hace tanto hincapié en el tema de diversidad en las empresas del Ibex 35?**

**EVA:** Es verdad que sólo damos importancia a las empresas del Ibex 35. El motivo que lo justifica es que estas grandes empresas actúan como un espejo en el que se ven reflejadas el resto de sociedades más pequeñas. Si las medidas no se cumplen en las empresas cotizadas, se pierde todo el efecto cascada. Además, hay que destacar que la mayoría de PYMES son empresas familiares, en las que el papel que representan las mujeres siempre va a ser secundario al de sus maridos.

**ISABEL:** El concepto de PYMES es muy amplio, ya que engloban desde empresas de 20 empleados hasta de 150, por lo que no son comparables en muchos aspectos. En cambio, las empresas del Ibex son sólo 35 y se asemejan en número de empleados y facturación. Además, son el foco de atención de organismos como la CNMV que es la que está poniendo en marcha las prácticas de Buen Gobierno.

**LINA:** Las empresas del Ibex 35 tienen mayor proyección y es más fácil medir el efecto que tiene la presencia femenina que en la pequeña y mediana empresa. Además, aunque las empresas del Ibex se están esforzando, ese efecto espejo no se ha visto bien reflejado en el mercado continuo, en el MAB o en las PYMES.

- **¿Qué importancia tienen para la empresa los temas de responsabilidad social corporativa?**

**EVA:** El mundo de la empresa es un mundo complejo y a los empresarios les cuesta asimilar nuevos términos como la digitalización, la RSC... ya que al final siempre van a buscar una ventaja competitiva. También los accionistas, influyen en estas medidas ya que exigen beneficios tangibles a corto plazo, porque sino, invertirán en empresas más rentables económicamente. Como reacción, la sociedad pide a las empresas que actúen correctamente, pues su impacto tendrá un calado directo en el entorno empresarial y en el de sus stakeholders. Este fenómeno social, ha evolucionado a lo largo de las décadas, ya que, en el año 1975, el 86% del valor de una empresa lo representaban sus activos tangibles (edificios, terrenos y productos) y sólo un 14% los intangibles. Hoy en día esta situación se ha revertido, ya que nadie invierte en una empresa por sus activos, sino por la confianza que dicha empresa inspire en la sociedad como el cuidado de la diversidad o sus prácticas sostenibles y solidarias que enriquezcan su entorno.

**ISABEL:** La RSC es un concepto intangible que ha evolucionado favorablemente aportando valor a la empresa. Es un tema transversal en el seno de la estructura corporativa, en la que todo el que forma parte de ella ha tomado gran concienciación.

**LINA:** La RSC es un gran paraguas que engloba varios temas de gran calado social. Aunque es un tema que actualmente se ha puesto de moda, si se hubiera tomado conciencia antes, igual no estaríamos en estas condiciones.

- **¿Cuál cree que sería una de las principales causas que justifica la escasa presencia femenina en los altos puestos directivos?**

**EVA:** En primer lugar, hay que señalar que la mujer se ha incorporado de forma tardía al ámbito laboral, lo que propicia que haya escaso número de mujeres en los puestos de alta dirección. Además, cabe señalar, que las mujeres se están abriendo camino en un mundo que anteriormente había pertenecido completamente a los hombres, por lo que no es tan fácil ganar terreno. No obstante, las mujeres seguimos enfrentándonos a nuestras propias

barreras internas, fruto de nuestra educación y de la inercia cultural, así como a barreras externas, sutiles, pero presentes en la sociedad. Eso no nos tiene que animar a derribarlas.

**ISABEL:** Todavía hoy en día, sigue habiendo barreras inconscientes, sobre todo de autolimitación en el caso de las mujeres. Muchas veces no aceptan cargos de responsabilidad por el mero hecho de que se siguen responsabilizando unilateralmente del cuidado de sus relativos y todavía existen prejuicios contra la mujer por parte del género masculino.

**LINA:** Las barreras a las que se enfrenta la mujer son fruto de nuestra educación. Del típico directivo, hombre fumador de puros de los años 60, que se relacionaba bien con sus iguales, se ha pasado a un entorno lleno de mujeres poderosas que confluyen con él en el ámbito laboral, por lo que no tiene demasiado claro las pautas de comportamiento que debe seguir en dicho entorno.

- **¿Cómo se pueden derribar las barreras que presenta el sesgo inconsciente del género?**

**EVA:** No se ha visto en las empresas el suficiente interés que se esperaba. Por otra parte, hay que animar a las mujeres a aplicar a las carreras STEM, desde la más tierna infancia, continuando por los institutos. Y es que la mujer, siempre ha estado encaminada a elegir carreras que implican cuidados a terceros como por ejemplo magisterio, sanidad, farmacia, ciencias sociales, etc. Este hecho hay que cambiarlo de forma urgente, ya que las profesiones del futuro irán relacionadas con la tecnología y, por consiguiente, serán las profesiones relacionadas con las carreras STEM las más buscadas y mejor pagadas.

**ISABEL:** Hay que adoptar medidas de conciliación, puesto que hay que invertir en las nuevas generaciones. También debe de primar la meritocracia en términos de conceder los puestos de trabajo independientemente de la edad o del género.

**LINA:** La solución se puede encontrar en los departamentos de RRHH, especialmente en los procesos de selección. En primer lugar, se deberían elegir los candidatos en base a términos de meritocracia. Los headhunters deberían incluir un porcentaje fijo de mujeres

en las ternas de candidatos. En todos aquellos sectores que se encuentran totalmente masculinizados se deben insertar las mujeres desde arriba. Una empresa ejemplar en este aspecto es banco Santander bajo el mando de Ana Botín.

- **¿Qué opina de las medidas de conciliación y las medidas de diversidad?**

**EVA:** No se debe de pensar que la conciliación es un tema exclusivo de la mujer. A mi me gusta hablar de corresponsabilidad y de lo que las tecnologías ofrecen hoy en día, como por ejemplo, el teletrabajo de calidad que evita desplazamientos innecesarios y contaminantes. Sin embargo, la productividad, los resultados, la innovación, la creatividad, se incrementan con la diversidad. No se puede tener una sociedad hemipléjica en el que la mitad de la población no tenga el mismo número de oportunidades que el resto. También conviene matizar que la mujer ha abierto las puertas de la diversidad en el mundo empresarial incluyendo personas de otras razas, religiones, cultura, etc.,

**ISABEL:** Las medidas de conciliación (flexibilidad horaria, teletrabajo, bajas...) han ayudado mucho hasta el momento, incluso el hecho de que los directivos tengan hijas les ha hecho ser más empáticos con la situación actual. No obstante, en tema de diversidad hay que tener cuidado con englobar todos los temas ya que no son equiparables entre sí, por lo que es hora de cambiar el discurso.

**LINA:** Las medidas de conciliación son más fáciles de implantar en la empresa pública que en la empresa privada. Por ejemplo, todas las ventajas que ofrece la flexibilidad de jornada, así como la interrupción del trabajo, perjudican a efectos de promoción en la empresa privada, por lo que la solución sería llevar un seguimiento interno desde su implementación. En términos de diversidad, dependiendo del sector, se encuentran más diferencias sobre todo en un rango mayor de 50 años. Hasta a nivel *manager* inclusive, se puede asegurar la diversidad en los puestos de trabajo. El problema surge al dar el salto al directivo del primer escalón. De echo, todos aquellos comités de dirección a los que no amparaba dicha reglamentación, no se ha llevado a cabo la inclusión de mujeres, por lo que la diversidad se puede maquillar fácilmente. Por tanto, las medidas deben de ser implementadas desde arriba hacia abajo.

- **¿Existe un liderazgo femenino?**

**EVA:** Las características de un buen líder se pueden resumir en respetar al resto de miembros del equipo, saber motivarlos, reconociendo sus logros, aportarles confianza, escuchar sus opiniones y saber tomar decisiones. Aunque a las mujeres se les atribuyen una serie de atributos favorables por su naturaleza, como la empatía y el sentido de la jerarquía, hay otros atributos que con los que deberíamos ser menos exigentes como con el perfeccionismo ya que puede llegar a limitar la toma de decisiones. De cualquier modo, hombre y mujer somos diferentes pero complementarios por lo que un buen líder no sería solo un individuo, sino un equipo formado por hombre y mujer.

**ISABEL:** Hay rasgos culturales distintos y ciertamente descoloca la posición que está tomando la mujer en un mundo de varones. Sin embargo, es bueno que dichos rasgos se compartan. El liderazgo debe ser justo, no debe entender de género.

**LINA:** El liderazgo debe de ser profesional, de acción. La cuestión de género no debe afectar al liderazgo ya que son tanto hombres como mujeres los que conforman la empresa. La diversidad ofrece un abanico de capacidades, todas ellas necesarias. Aunque hay cualidades atribuidas al género, no significa que no estén entremezcladas y por tanto se puedan complementar. Las mujeres deben saber ejercer sus capacidades de gestión empresarial.

- **¿Qué opina de la política de cuotas femeninas?**

**EVA:** Llevo muchos años luchando para que todas aquellas mujeres que quieran, puedan llegar a los Consejos de Administración. Las cuotas son una medida temporal, antipáticas pero muy eficaces, ya que aseguran la presencia femenina en los Consejos, es decir, en los lugares dónde se toman las decisiones y donde más se puede influir. Sin embargo, las mujeres todavía creemos mucho en la meritocracia y en la justicia, aunque esta última no siempre es parcial, por lo que hay que tomar conciencia de las facilidades que pueden aportar legislar este tipo de medidas. Además, teniendo en cuenta la situación actual, desde la perspectiva más favorable, podríamos llegar al 40% que pretende Europa en el 2050. La evolución de la mujer en el ámbito laboral es muy lenta y a veces trae consigo

retrocesos impensables. En conclusión, la realidad de las mujeres cambiará cuando tengamos un discurso único, coherente y coexistente.

**ISABEL:** Son como las vitaminas, sólo se necesitan cuando uno está enfermo. Es un tema que acelera pero que lógicamente ha de ser transitorio.

**LINA:** Si, las cuotas deben de ser pensadas como algo temporal y solo se deben utilizar como aceleradores de diversidad. Las generaciones futuras no pueden tener una losa que les impida evolucionar. Es bueno que los jefes ayuden, pero hay que evitar el sentimiento paternalista. Los hombres no se deben de sentir atacados ya que hay cifras que demuestran que las cuotas son una necesidad, pero siempre manteniendo el espíritu de la meritocracia.

- **¿Se encuentran las mujeres totalmente integradas en las empresas?**

**ROCIO:** Aunque actualmente Telefónica está promocionando a un montón de mujeres, al ser una empresa perteneciente al sector de las telecomunicaciones, la mayoría del personal que ocupa puestos de liderazgo se ha licenciado en carreras STEM. No obstante, aunque el porcentaje de mujeres es bastante menor que el de hombres, no hay problema para alcanzar los puestos de alta dirección. En concreto, el año pasado Telefónica lanzó las becas “Ahora tú”, destinadas exclusivamente a mujeres tituladas o estudiantes de disciplinas STEM.

**JOAQUIN:** Las mujeres en las empresas se encuentran absolutamente integradas, aunque el número de ellas depende del sector al que se dedique la empresa. Por ejemplo, Alcoa es una empresa de producción en la que el número de mujeres es muy reducido debido a que su campo son las energías.

- **¿Cuál cree que sería una de las principales causas que justifica la escasa presencia femenina en los altos puestos directivos?**

**ROCIO:** El problema que hay que afrontar son los techos de cemento, es decir, las barreras internas que limitan el éxito de las mujeres en el ámbito profesional, sin olvidarse también del acantilado de cristal. Los techos de cristal se están rompiendo, poco a poco.

**JOAQUIN:** Esta claro que el número de mujeres no es igualitario, pues su presencia en el Consejo puede llegar a representar sólo un tercio aproximadamente. La causa principal puede ser su incorporación tardía al mercado laboral, puesto que, más que un problema de educación, considero que este hecho es consecuencia del porcentaje tan pequeño de mujeres que se licencian en carreras STEM respecto a los hombres.

- **¿Cómo se pueden derribar las barreras que presenta el sesgo inconsciente de género?**

**ROCIO:** Las cuotas son medidas que desvalorizan a la mujer profesionalmente, ya que siempre se pondrá en duda si han conseguido su puesto en función de los méritos o sólo por su género. Es mucho más enriquecedor para una empresa crear un ambiente de diversidad, tanto de género como de edad, aunque esta última no se tenga tanto en cuenta. El eje actual de diversidad se concentra en promover a las mujeres y a los jóvenes, prescindiendo del talento y de la experiencia que puede aportar una persona de 55 años al que muchas veces optan por prejubilarse. Por otra parte, en Telefónica, como en el resto de las empresas cotizadas del Ibex 35, la conciliación es uno de los parámetros más relevantes. No obstante, hay que distinguir entre fuera y dentro de convenio. Dentro de convenio, existe bastante facilidad en todo el tema de la conciliación, sin embargo, fuera de convenio este ámbito se encuentra muy poco regulado.

**JOAQUIN:** A través de medidas reguladas por las propias empresas o por instituciones en las que se premie los comportamientos relativos a la responsabilidad social con incentivos fiscales o con un significativo que les proporcione buena reputación. También, tales objetivos e incentivos varían dependiendo de las categorías laborales, por ejemplo los objetivos anuales referentes a puestos de alta dirección, aunque sin olvidar los objetivos comunes a toda la plantilla.

- **¿Se puede afirmar la existencia de un liderazgo femenino?**

**ROCIO:** Las distintas formas de liderar no se ciñen tanto al género sino a la forma de ser de cada persona, es decir, en el liderazgo prima más el carácter personal. Los atributos que, fruto del sesgo inconsciente, se les atribuye normalmente a las mujeres no afectan a su forma de liderar sino a su forma de ser. Estos atributos afectan más a los techos de cemento que al estilo de dirección. No obstante existe el fenómeno del acantilado de cristal, que es el fenómeno que describe como las posibilidades de liderazgo de las mujeres aumentan en época de crisis.

**JOAQUIN:** No creo que pueda existir dicho concepto. El liderazgo debe atender a las cualidades y atributos de cada persona más que al género. De hecho, las mujeres cuentan



con una cantidad bastante limitada de ejemplos de liderazgo en el ámbito profesional por lo que no se puede generalizar un término que englobe a todas las mujeres.