



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2018/2019**

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LOS
ALTOS PUESTOS DIRECTIVOS. ESTUDIOS DE CASO DE
EMPRESAS DEL IBEX-35**

**THE EVOLUTION OF WOMEN'S PARTICIPATION IN SENIOR
MANAGEMENT POSITIONS. IBEX-35 BUSINESS CASE STUDIES.**

**Autora: Adriana Quintana Lobato
Directora: María Dolores Odriozola Zamanillo**

Fecha: 26 de febrero de 2019

ÍNDICE

1	RESUMEN	2
2	SUMMARY	2
3	JUSTIFICACIÓN	2
4	INTRODUCCIÓN	3
5	HASTA NUESTROS DÍAS	4
5.1	La presencia de la mujer en el mercado laboral en los últimos 16 años y las medidas que impulsaron su cambio.	4
5.2	Problemas con los que se encuentra la mujer en relación con el liderazgo	5
5.2.1	<i>El techo de cristal</i>	6
5.2.2	<i>Los estereotipos de género</i>	7
5.3	Situación Actual de las mujeres en puestos directivos en España.....	8
5.4	Situación Actual en Europa.....	11
6	ESTUDIOS DE CASOS	12
6.1	Banco Santander.....	13
6.2	Inditex	15
6.3	Banco BBVA.....	17
6.4	Telefónica.....	19
6.5	Iberdrola	21
6.6	Resumen del estudio de casos	24
7	CONCLUSIÓN	25
8	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	26

1 RESUMEN

Tras años de reivindicaciones para equiparar la representación de la mujer a la del hombre en el entorno empresarial, nos preguntamos cual ha sido su impacto real en los puestos directivos y consejos de administración. Así pues, este trabajo analiza el contexto laboral para la mujer y su evolución en los últimos años, especialmente en órganos de mayor responsabilidad. Por otro lado, explica diversos conceptos esenciales en este campo, como el techo de cristal, los estereotipos de género o la homosocialidad. Además, considerando las exigencias que desde décadas atrás se vienen tratando, y desde la legislación en igualdad en el año 2007, nos resulta interesante analizar cómo están respondiendo las empresas a las mismas. Para ello se ha realizado un estudio de caso de las cinco principales empresas con mayor cotización en el Ibex-35: Banco Santander, BBVA, Inditex, Iberdrola y Telefónica. Una de las conclusiones más relevantes derivada de este análisis es que, aunque se ha mejorado globalmente la presencia femenina en las empresas, esta mejora esta sujeta en gran parte al sector en el que opera en la empresa. Además, la llegada de mujeres a puestos de responsabilidad se ha ido acelerando cuanto más asentadas estaban estas en la empresa.

Palabras clave: **techo de cristal, participación de mujeres, puestos directivos, consejos de administración.**

2 SUMMARY

After years of claims to equalize the representation of women with those of men in the business environment, we ask ourselves what has been the real impact on management positions and boards of directors. Thus, this work analyzes the women's participation in labour context and their evolution in recent years, especially in positions with greater responsibility. On the other hand, this work explains various essential concepts in this field, such as the glass ceiling, gender stereotypes or homosociality. In addition, considering the women's demands for decades, and since the legislation on equality in 2007, we find it interesting analyse how companies are responding to them. For this purpose, we carried out business case studies methodology on five companies with the highest contribution to the Ibex-35: Banco Santander, BBVA, Inditex, Iberdrola and Telefónica. One of the most relevant conclusions derived from this analysis is that, although the female presence in companies has been globally improved, this improvement is largely depending on the company sector. In addition, the arrival of women to positions with high responsibility has been accelerating the more established they were in the company.

Keywords: **glass ceiling, women's participation, management positions and boards of directors.**

3 JUSTIFICACIÓN

La elección de este tema se ha llevado a cabo para resaltar la evolución que ha tenido la mujer durante años en el mundo laboral. La incorporación de la figura femenina en el mercado laboral ha sido tardía y difícil como consecuencia de las desigualdades de género, sin embargo, con el paso de los años se han incrementado el número de mujeres que participan en activamente en el mercado laboral, además de aquellas que ocupan cargos directivos. Pese al avance conseguido, la desigualdad de género sigue siendo uno de los problemas que todavía persisten en el siglo XXI. En el año 2018 aún

no se ha alcanzado aun un 100% de igualdad, sin embargo, se ha avanzado mucho a lo largo del tiempo. Creo que es importante visibilizar la lucha y el esfuerzo que la sociedad está llevando a cabo para conseguir una representación igualitaria en las empresas, a todos los niveles.

4 INTRODUCCIÓN

“Llamar a la mujer el sexo débil es una calumnia, es la injusticia del hombre hacia la mujer. Si por fuerza se entiende la fuerza bruta, entonces, en verdad, la mujer es menos brutal que el hombre. Si por fuerza se entiende el poder moral, entonces la mujer es inmensamente superior”

Mahatma Gandhi

Es una realidad que la figura femenina ha estado supeditada al hombre durante años. El rol de la mujer ha sido encargarse de las tareas domésticas y el cuidado de los hijos mientras que el hombre trabajaba y mantenía a la familia. A lo largo de los años, esto ha evolucionado integrando en mayor medida a la mujer en el mercado laboral. Sin embargo, en los puestos directivos el valor de la mujer sigue siendo poco reconocido. Este trabajo tiene como objetivo conocer la situación actual de la mujer en los altos cargos de las empresas.

Existe un conjunto de barreras invisibles con las que se encuentran las mujeres a la hora de desarrollar su carrera profesional conocidas como “Techo de cristal”. Este obstáculo dificulta a gran parte de la sociedad el demostrar sus capacidades además de lastrar el potencial de la economía. La causa principal es la diferencia de rol que han desempeñado históricamente ambos sexos, generando en la conciencia colectiva una serie de “estereotipos de género”. En el presente trabajo analiza este y otros motivos, para profundizar en el objetivo final perseguido. Impulsados por los cambios sociales, en el ámbito empresarial se han llevado a cabo políticas que fomentan la incorporación de la mujer al mercado laboral. Estas políticas han ayudado a mejorar las condiciones laborales de las mujeres y a superar las desigualdades que pudieran existir. A nivel europeo, la ONU y la Unión Europea establecieron políticas para evitar la discriminación y facilitar la incorporación de las mujeres en la vida social, económica y política.

El tema se va a dividir en dos principales capítulos. En el primer capítulo, se analiza el contexto general del tema. Encontramos en él, tanto la evolución de la figura femenina en el mercado laboral de los últimos 15 años como los motivos y las mejoras que se han sucedido. Para concluir este capítulo, se expone la situación de la mujer en España y Europa en el siglo XXI. En el capítulo número dos, detallaremos la situación actual de la mujer en las cinco empresas de mayor capitalización pertenecientes al Ibex-35. Concretamente, analizará dicha situación en las siguientes empresas para realizar una comparativa y extraer conclusiones a través de la metodología de caso:

- Banco Santander
- Inditex
- Banco BBVA
- Telefónica
- Iberdrola

5 HASTA NUESTROS DÍAS

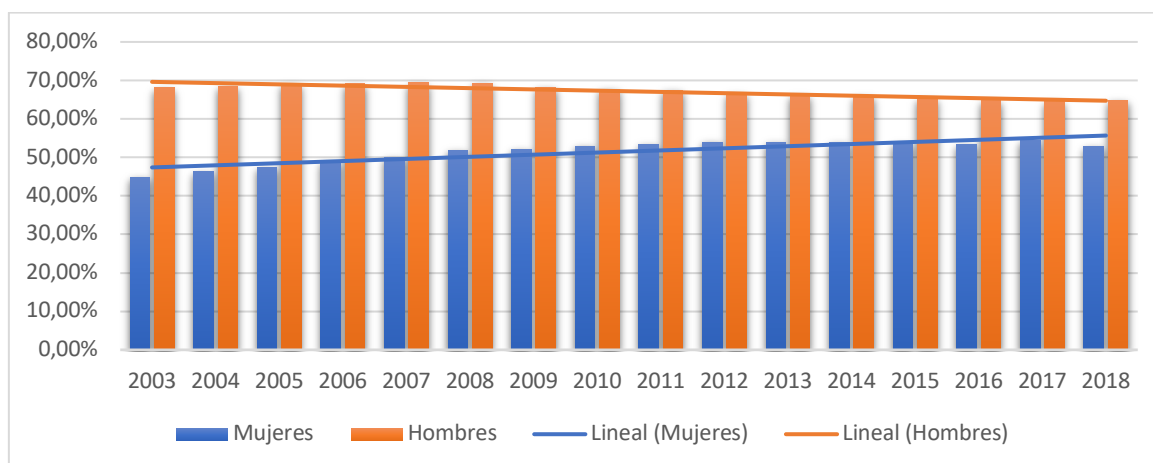
5.1 La presencia de la mujer en el mercado laboral en los últimos 16 años y las medidas que impulsaron su cambio.

Históricamente el mercado laboral ha estado marcado por el patriarcado, y como lo señala Hirdmann (1989, citado por Schvarstein y Leopold, 2005) basado en un modelo de familiar habitual donde el padre era el proveedor y la madre la cuidadora. Como consecuencia del patriarcado, una parte de la sociedad se creía que estaba por encima de la otra y que mantenían unos derechos completamente diferentes y con mayor valor. Estas diferencias han sido notorias entre hombres y mujeres, creando de esta manera, la desigualdad de sexos. El rol del hombre era ser el proveedor económico de la familia, mientras que la mujer no tenía remuneración alguna.

A lo largo del siglo XIX se afianzó un modelo familiar en el que los cuidados y la educación de los hijos, así como las actividades domésticas eran tarea de la mujer, mientras que la responsabilidad de mantener a la familia y representarla en el espacio público era atribuida a los hombres. Francisco Walker Linares en las Lecciones elementales de Economía social y legislación del trabajo (Valencia Guevara, 1993, p. 135) concluye que, si la mujer trabajaba fuera del hogar, no prestaba la atención necesaria a sus hijos por lo que se entendía que esta era la principal causa de la alta mortalidad infantil y la degeneración de la vida familiar. Como consecuencia se fue desincentivando la contratación de las mujeres. Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX la mujer logró adentrarse en el mercado laboral consiguiendo profesiones y empleos que anteriormente habían pertenecido a hombres (Wirth, 2002). Esto ha ayudado a que paulatinamente se fueran equiparando las oportunidades de acceder al mundo laboral tanto para mujeres como para hombres (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Como consecuencia de estos cambios, la tasa de actividad femenina se ha visto incrementada durante el tiempo. En el año 1986 dicha tasa se mantenía entorno al 32%. En el año 2003 aumentó hasta un 44.98% frente a un 68.07% de tasa de actividad masculina. Actualmente en el año 2018, la tasa de participación femenina en el mundo laboral se establece en un 52.93% de la población activa frente al sector masculino que ocupa el 64.86%. Como observamos en el siguiente gráfico, el porcentaje de la población activa femenina se ha visto aumentado en un 7,95% en los últimos 16 años. Por el contrario, el porcentaje de población activa masculina se ha visto reducido en un 3.21%.

Gráfico 5.1. Evolución de la tasa de actividad por sexos 2003-2018



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.

En cuanto a la participación de la mujer en los consejos de administración de las compañías cotizadas, a nivel mundial es bastante reducida. Con el propósito de mejorar esta situación para la mujer se han desarrollado diferentes leyes como, por ejemplo:

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres que protege a la mujer y facilita el equilibrio de ambos sexos.

Ley 16/1976, de 8 de abril, de Relaciones Laborales en la cual, se elimina el permiso del hombre hacia la mujer para que ésta acceda a su derecho al trabajo libremente. Como consecuencia, la visión de que el hombre es el “jefe” de la familia se ve reducida y la sociedad femenina alcanza derechos que le habían sido prohibido.

Además, determinados artículos de la Constitución española hacen referencia a este aspecto:

Art.23.2. “todos los ciudadanos tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con los requisitos que señalen las leyes”.

Art. 9.2. “corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas, remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”.

5.2 Problemas con los que se encuentra la mujer en relación con el liderazgo

Existen diferentes definiciones para entender el liderazgo. La Real Academia de la lengua española lo define cómo “Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad” (RAE, 2017). Otra definición para este concepto sería la aportada por Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2008) “*El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común*”.

Ambas definiciones ponen de relieve la capacidad que posee una persona para influir en otra. A lo largo de la historia la figura del líder ha estado asociada al hombre tanto en las organizaciones como en el mundo familiar. Sin embargo, se produce un cambio de mentalidad en la sociedad. Aparece el valor del liderazgo femenino que dentro de las empresas se relaciona con el estilo democrático y participativo que favorece a las relaciones. Según Urióstegui (2016) la tendencia de las mujeres a la hora de tomar decisiones es diferente de la que presentan los hombres, ya que la líder femenina se caracteriza por ser más amable y empática; ostenta un rol directivo más negociador, es más directa al comunicar sus instrucciones a otros, tiene mayores destrezas para motivar a su equipo y ganar su confianza; y se la considera más organizada. Por el contrario, el hombre se caracteriza por ser más agresivo, competitivo, independiente y seguro de sí mismo a la hora de llevar a cabo la toma de decisiones (Urióstegui, 2016)

Como consecuencia a dichos estereotipos de género, aparece el término discriminación de género. Quintana Martín Moreno (Martín Moreno,2008: 194-196), expone que es el principal obstáculo con el que se encuentra la mujer ya que es la acción en la que un hombre o una mujer se encuentran en situación de desigualdad por pertenecer a un sexo u otro y por presentar diferentes caracteres en su forma de actuación. Además, la figura del hombre esta tan idealizada que se le da una mayor

libertad de actuación. Esto se debe a que se cree que está más capacitado que la mujer para afrontar problemas y situaciones de estrés.

Teniendo en cuenta toda la información anterior, pasaremos a analizar las dos principales **barreras externas** con las que se encuentra la mujer en la actualidad a la hora de acceder a puestos de trabajo pertenecientes a la alta dirección. Dichas barreras son:

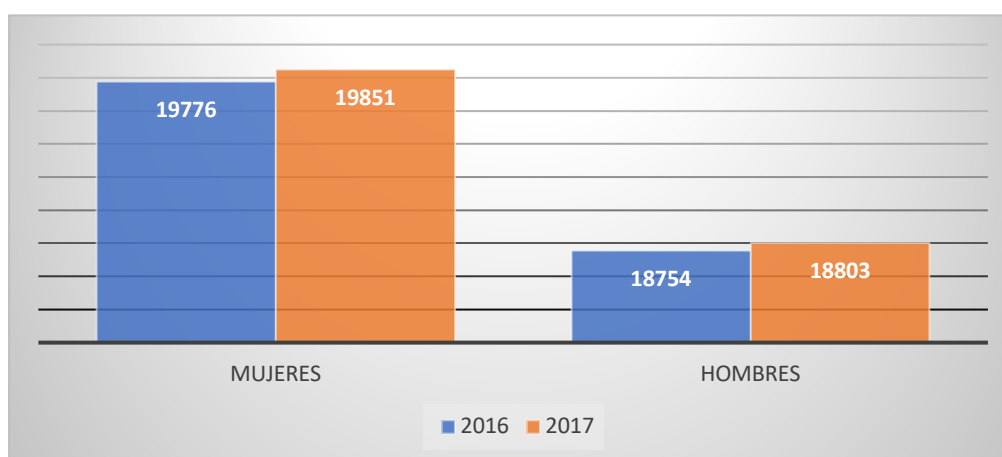
- **El techo de cristal**
- **Los estereotipos de género**

5.2.1 *El techo de cristal*

El término “*techo de cristal*” se refiere al conjunto de barreras invisibles con las que se encuentran las mujeres a la hora de desarrollar su carrera profesional. Estos obstáculos impiden a la figura femenina alcanzar el último escalón de la esfera económica empresarial. Para Eagly y Cardy (2007, p. 76-85) este término se manifiesta como una barrera impuesta por la discriminación y los prejuicios que impiden que la mujer acceda a roles de alto liderazgo.

Existen diferentes motivos que causan estas barreras, pero el principal es el fenómeno conocido como homosocialidad¹ usado por Kanter (1977) para referirse a aquellas personas que evalúan favorablemente y tienden a preferir a personas con características similares a ellos mismos (Cuadrado, Molero y Navas, 2006; p. 6). Por tanto, de una manera inconsciente, los hombres, quienes han estado al mando de los puestos directivos eligen a personas de su mismo sexo para que continúen su trabajo y asciendan en la pirámide laboral (Cuadrado, Molero y Navas, 2006). En ocasiones el término del techo de cristal se confunde con la formación educativa, interpretado como si el hombre estuviese más formado para ocupar estos cargos porque tiene una mejor educación (brecha de género²), sin embargo, desde hace algunos años, las aulas universitarias están ocupadas en mayor proporción por mujeres, alcanzando 19.851 mujeres graduadas en España el año 2017 frente a 18.803 hombres.

Gráfico 5.2. Datos Población graduada años 2016-2017



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.

¹ Homosocialidad: preferencia por las relaciones sociales con personas de tu mismo sexo.

² Brecha de Género: proporción de hombres entre 30 y 34 años que han alcanzado la educación terciaria menos la de las mujeres.

Entre las causas que justifican el techo de cristal se encuentran:

- La **falta de disponibilidad horaria** para compatibilizar su vida laboral con la familiar puesto que la figura de la mujer a lo largo de los años ha sido relacionada principalmente con las tareas del hogar y el cuidado de los hijos. Bailyn (2002) señala que la familia, las mujeres e incluso las empresas se ven afectadas con el ingreso de la figura femenina al mercado de trabajo ya que los puestos directivos requieren un gran compromiso de tiempo y, estereotípicamente, se entiende que las mujeres no disponen del mismo tanto como los hombres (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).
- La **movilidad geográfica** afecta dependiendo de la edad y de la etapa familiar en la que se cada persona se encuentre. Es más probable que una persona sin pareja ni hijos acepte un puesto de trabajo que demande una mayor movilidad y desplazamiento que una persona que tenga responsabilidades familiares.
- Por último, la **edad, el estado civil y los hijos** también son un problema para la figura femenina. A partir de los 30 años comienzan los conflictos para conseguir un puesto de trabajo ya que se relaciona esta edad con las ganas de crear una familia y la existencia de los hijos. La media de edad en España para tener el primer hijo es de 31 años (INE,2018). Además, suele ser la mujer quien se encarga de los hijos si estos enferman o tienen algún tipo de problema. Consecuentemente, la mujer se ausenta de su puesto de trabajo. Este problema aumenta en mayor medida cuando se trata de una madre soltera, ya que toda la responsabilidad del hijo recae sobre ella.

5.2.2 Los estereotipos de género

Los estereotipos de género son creencias irracionales que se atribuyen al comportamiento de varones y mujeres. Su característica principal es que son universales, es decir, son compartidos por mucha gente. Por ello, su principal problema es que, independientemente de si son neutros, positivos o negativos, al ser compartidos por gran parte de la sociedad, estos adquieren fuerza y credibilidad y consecuentemente la sociedad atribuye de manera inconsciente un rol que deben desempeñar los hombres y las mujeres. Los estereotipos más comunes son (Pérez, 2012):

Gráfico 5.3. Comparativa de los estereotipos de género entre hombres y mujeres

<i>Estereotipos de Género</i>	
Mujeres	Hombres
Inestabilidad emocional	Fuerte
Frivolidad	Decidido
Ternura	Independiente
Irracionalidad	Seguro de sí mismo
Sumisión	Autónomo
Dependencia	Reprime sus sentimientos
Debilidad	Amor al riesgo
Pasividad	Franqueza
Intuición	Valentía
Falta de control sobre sí mismas	Objetividad
	Agresividad

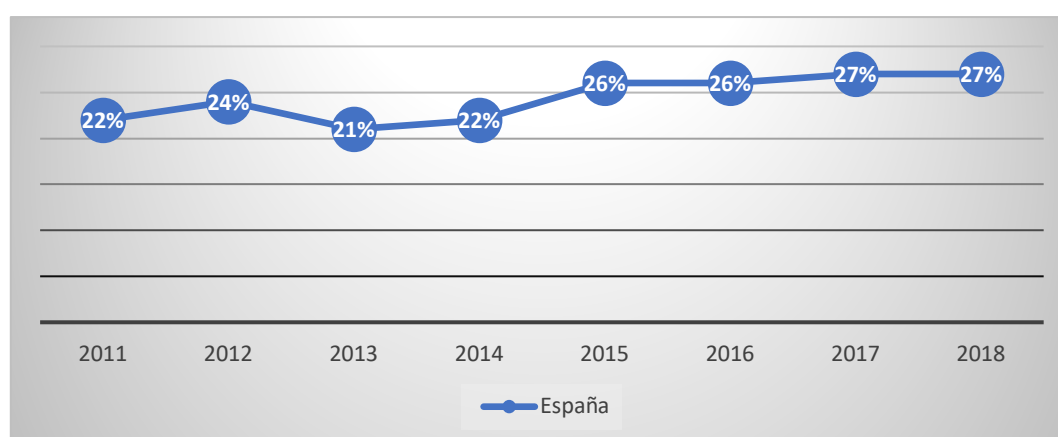
Fuente: Estudio de Julia Pérez sobre los estereotipos de género, 2012

En relación con la tabla anterior, concluimos que los estereotipos que se le atribuyen a la mujer son opuestos a los que se les atribuyen a los hombres. Hay opiniones que exponen que las mujeres son débiles emocionalmente, sumisas, dependientes, sensibles, poco competitivas y comprensivas (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 10) por lo que no están capacitadas para ocupar el puesto de líder de un hombre (Owen y Tudor, 1993; citado en Ramos, 2005). Adicionalmente, se le añaden ideas preconcebidas como la falta de seguridad y autocontrol emocional (Ramos, 2005, p. 122). Otros autores exponen que el principal problema está relacionado con las características de la figura femenina en su forma de ser y actuar para ocupar un alto puesto directivo porque suelen ser contrarios a los roles de liderazgo que son necesarios para alcanzar un puesto de elevado nivel (Contreras et al., 2012; p. 183). Estas diferencias entre roles son consecuencia de las diferentes posiciones que mantienen en la división del trabajo los hombres y las mujeres. El hecho de que las mujeres estén relacionadas con roles familiares como el cuidado y bienestar de su familia hacen que presenten unos rasgos como la empatía, la amabilidad, la sensibilidad y la calidez humana. En el caso de los hombres, estos desarrollan conductas más dominantes, de mayor estatus y poder, por lo que presentan rasgos personales como el asertividad, la autonomía, la autoridad y la independencia. Según Bakan (1966, citado en Eagly, 1987), Eagly denomina como comunales³ los rasgos atribuidos a las mujeres y agénticos⁴ a los atribuidos a los hombres.

5.3 Situación Actual de las mujeres en puestos directivos en España

La presencia de la mujer en el ámbito laboral en España se ha visto incrementada con el paso de los años. En el año 2018, la cifra de mujeres directivas permanece en un 27% situando a España en la posición 23 de 35 entre los países más avanzados en liderazgo femenino. Además, el porcentaje de empresas que presentan cero mujeres en sus equipos directivos se ha visto reducido. Según un estudio de la consultora Atrevia y la escuela de negocios IESE, en el año 2013 eran el 33% de las empresas pertenecientes al Ibex-35 quienes no contaban con ninguna mujer. Esto se redujo en el año 2017 hasta el 22% y este año 2018 alcanzó el 20%.

Gráfico 5.4 Gráfico de la evolución de la presencia de la mujer en los altos puestos directivos en el periodo 2011-2018.



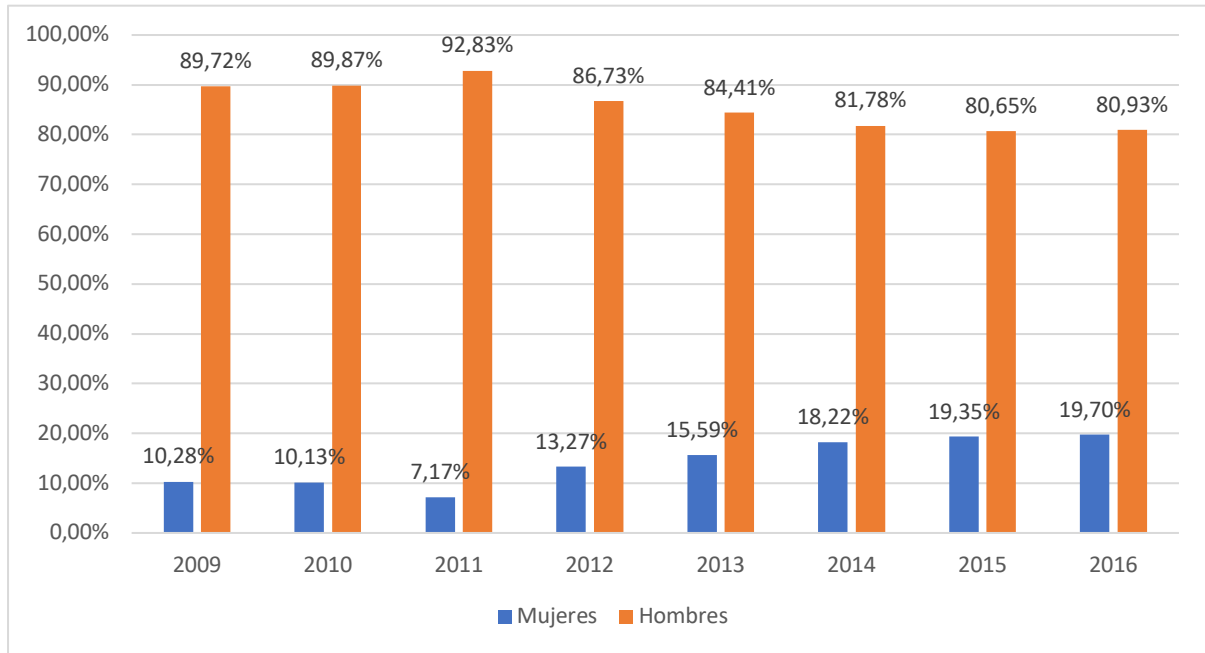
Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos en www.bolsamania.com

³ Rasgos comunales: Rasgos representativos de la dimensión femenina de los estereotipos de género (sensible, tierna).

⁴ Rasgos Agénticos: Rasgos representativos de la dimensión masculina de los estereotipos de género (control, autoridad, independencia).

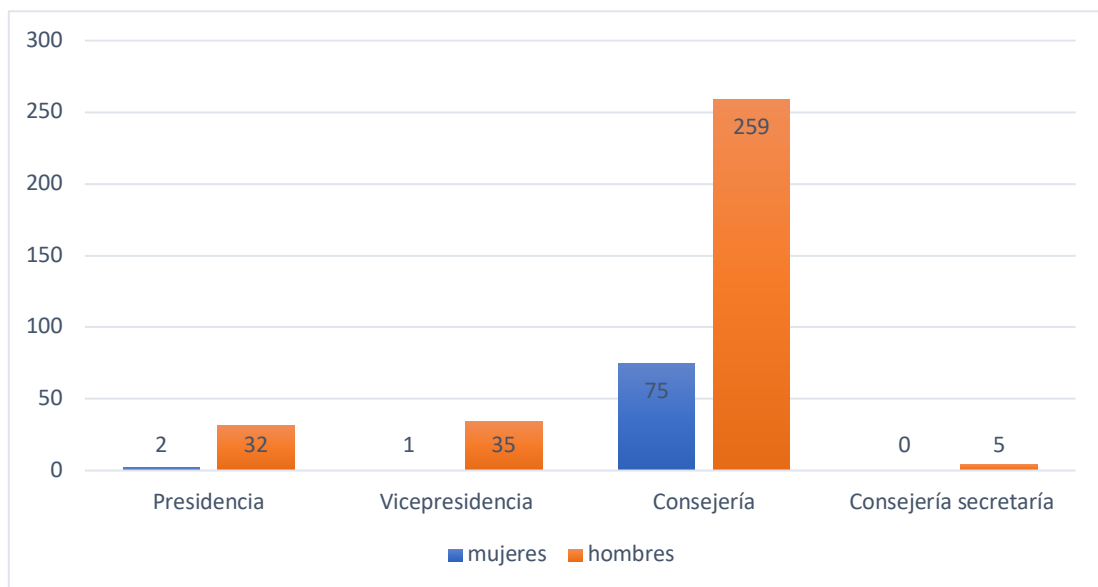
Por otro lado, la presencia de las mujeres en los principales órganos de decisión de las empresas del Ibex-35 (presidencia, vicepresidencia, consejería y consejería secretaria) se ha visto aumentado en un 8,79% desde el año 2009 (INE, 2017). En cifras absolutas, son 65 mujeres quienes se han unido a los consejos de administración y presidencia de las empresas. En los siguientes gráficos observamos la evolución producida en los años 2009-2018 en la presidencia y consejos de administración del Ibex-35 y el desglose de los consejos de administración actualizado.

Gráfico 5.5. Comparativa de hombres y mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del Ibex-35



Fuente: elaboración propia a través de datos del INE

Gráfico 5.6. Comparativa de hombres y mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del Ibex-35 en el año 2017



Fuente: elaboración propia a través de datos del INE

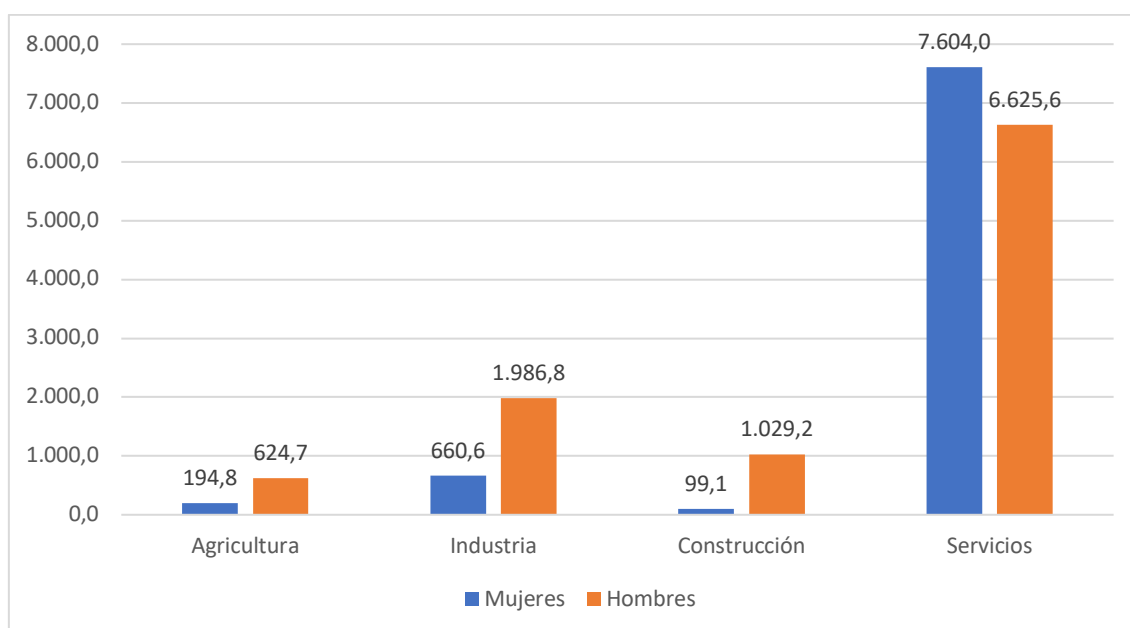
Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

Para finalizar, analizaremos la representación femenina según el sector de actividad. Para llevar a cabo este análisis, nos apoyamos en la clasificación sectorial y los datos correspondientes aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el cual hace alusión a los siguientes sectores como principales:

- Agricultura
- Industria
- Construcción
- Servicios
 - Comercio
 - Turismo
 - Transportes
 - Tecnologías de la información
 - Inmobiliarias y alquileres
 - Servicios a empresas

En el siguiente gráfico (gráfico 5.7) observamos que la representación femenina presenta una gran disparidad en cuanto a los sectores analizados.

Gráfico 5.7. Comparativa por sexo y sectores de la población ocupada en el año 2018.



Fuente: elaboración propia a través de datos del INE

Existen actividades que son consideradas tradicionalmente masculinas como la construcción donde el número de trabajadores masculinos supera en 930.100 al número de trabajadoras femeninas. Sin embargo, el número de trabajadoras femeninas supera a la masculina en el sector servicios. Esto se debe a que dentro del sector servicios se encuentran diferentes sub-sectores como el comercio, actividades financieras (banca, seguros, bolsa y otros mercados de valores), educación, sanidad, turismo e inmobiliarias y alquileres que son vinculados principalmente con la población femenina ya que alcanzan en mayor medida la educación superior y están más cualificadas (gráfico 5.2).

5.4 Situación Actual en Europa

En la mayoría de los países pertenecientes a Europa la mujer sigue estando supeditada a los hombres en los procesos de toma de decisiones y en las posiciones empresariales, en particular en los niveles más altos. Como se ha mencionado anteriormente, la figura femenina representa casi la mitad de la fuerza laboral y más de la mitad de los graduados universitarios son mujeres, sin embargo, la proporción de mujeres es menor en todos los niveles de gestión y toma de decisiones. Solo uno de cada diez miembros de la junta directiva de las mayores empresas europeas que cotizan en bolsa, y el 3% de los presidentes de la junta son mujeres (Eurostat, 2016)

En el año 2010 la Comisión Europea tenía como objetivo promover la igualdad de género. Para ello, creó la **estrategia para la igualdad de hombres y mujeres**. Dicha estrategia presentaba estos propósitos:

- Independencia económica equivalente para las mujeres y los hombres.
- Igualdad de retribución para un trabajo de igual valor.
- Igualdad en la toma de decisiones.
- Dignidad, integridad y fin de la violencia de género.
- Promoción de la igualdad de género en el exterior de la UE.

En el año 2015 esta estrategia fue mejorada. Se creó el Compromiso Estratégico para la Igualdad de Género que presentaba cinco áreas.

- Incrementar la participación de la mujer en el mercado de trabajo e independencia económica equivalente.
- Reducir las brechas de género en salarios, ganancias y pensiones y lucha contra la pobreza femenina
- Promover la igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones
- Combatir la violencia de género y proteger y asistir a las víctimas
- Promover la igualdad de género y los derechos de las mujeres alrededor del mundo.

La media europea de mujeres directivas se sitúa en torno al 33%. Los países con mayor porcentaje de mujeres en los puestos directivos de las empresas son Letonia con 47%, Polonia (41%) y Eslovenia (41%), sin embargo, cabe destacar que ninguno de ellos alcanza un 50% de los puestos de responsabilidad ocupado por féminas. Por el contrario, Luxemburgo (18%), República Checa (25%) y los Países Bajos (25%) ocupan los últimos puestos. (Libre Mercado, 2018). Según un estudio del instituto CATO⁵ (Cartas de Catón), la causa principal de que en los países nórdicos sea tan baja a presencia de las mujeres en los altos puestos directivos es el techo de cristal que impide acceder a las mujeres a los puestos altos de la pirámide organizacional. Otra de las causas son los permisos de maternidad. En estos países los permisos de maternidad superan el año y es por ello por lo que, las compañías no están dispuestas a prescindir de un trabajador en un puesto de alta responsabilidad por más de un año (Libertad Digital, 2018).

El principal país de la unión europea en implementar mejoras hacia la mujer es Suecia. Este país se encuentra en primera posición en cuanto a oportunidades ofrecidas

⁵ Instituto CATO: Es una organización de investigación de políticas públicas, un grupo de expertos, dedicado a los principios de libertad individual, gobierno limitado, mercados libres y paz que debe su nombre a Cato's Letters, una serie de ensayos publicados en la Inglaterra del siglo XVIII que presentaba una visión de la sociedad libre del poder excesivo del gobierno. <https://www.cato.org/publications/policy-analysis/nordic-glass-ceiling>

a las féminas. En el año 2016 implantó una ley que obligaba a las empresas a tener al menos, un 40% de plantilla femenina. Además, presenta la mayor tasa de empleo femenino de la UE con un 78%. Sin embargo, el 80% de los puestos directivos están ocupados por hombres (Eurogender, 2018). Por otro lado, en Italia se rigen bajo una ley que obliga a que haya una mujer por cada tres hombres en los consejos de administración, sin embargo, está empeorando la situación de las féminas en las compañías (Silvia Solimene, 2018). Finalmente, en el caso de España, la presencia de la figura femenina en los consejos de administración y altos puestos de dirección es una de las más bajas de los países que pertenecen a la Unión Europea con un 27%.

6 ESTUDIOS DE CASOS

Un estudio de caso es una herramienta de investigación que tiene como objetivo dar a conocer y comprender la particularidad de una situación. Se enfoca en una sola persona, en un grupo pequeño o a veces en un acontecimiento. Una vez enfocado el tema, se lleva a cabo una investigación sobre como este tema objeto de estudio afecta o se comporta en los individuos seleccionados. Una vez recogidos y analizados los datos e información correspondientes se extraerán conclusiones

En la actualidad, la presencia de la figura femenina sigue teniendo un porcentaje bajo en las compañías del Ibex 35. Son 19 de las empresas pertenecientes al IBEX-35 quienes cuentan con una presencia femenina en el equipo directivo de una o cero mujeres. Además, existen cuatro empresas con una inexistente presencia femenina en su alta dirección: las siderúrgicas Acerinox y ArcelorMittal, la inmobiliaria Merlin Properties y el fabricante de aerogeneradores Siemens Gamesa. Otras, que se encontraban en la misma situación que las empresas nombradas anteriormente en el año 2016, han incorporado más mujeres en la alta dirección en el año 2018, como Viscofan, Telefónica e Iberdrola. Asimismo, quince empresas cuentan con una sola mujer en tus altos puestos: Abertis, Bankia, BBVA, Cellnex, DIA, Enagás, Endesa, Gas Natural Fenosa, Grifols, Iberdrola, Indra, Mapfre, Meliá Hotels, Red Eléctrica y Telefónica.

Nuestro estudio de caso se centra en la presencia de la figura femenina en los consejos de administración y alta dirección en las empresas del Ibex- 35. Para ello, analizaremos una serie de variables que apoyaran el estudio que se dirige a las cinco principales empresas con mayor cotización del Ibex-35. Se pretende, utilizando este sesgo, dar aleatoriedad a los resultados, ya que al seleccionar las empresas por su valor bursátil no se tiene un conocimiento previo sobre el desarrollo de políticas de igualdad entre sexos.

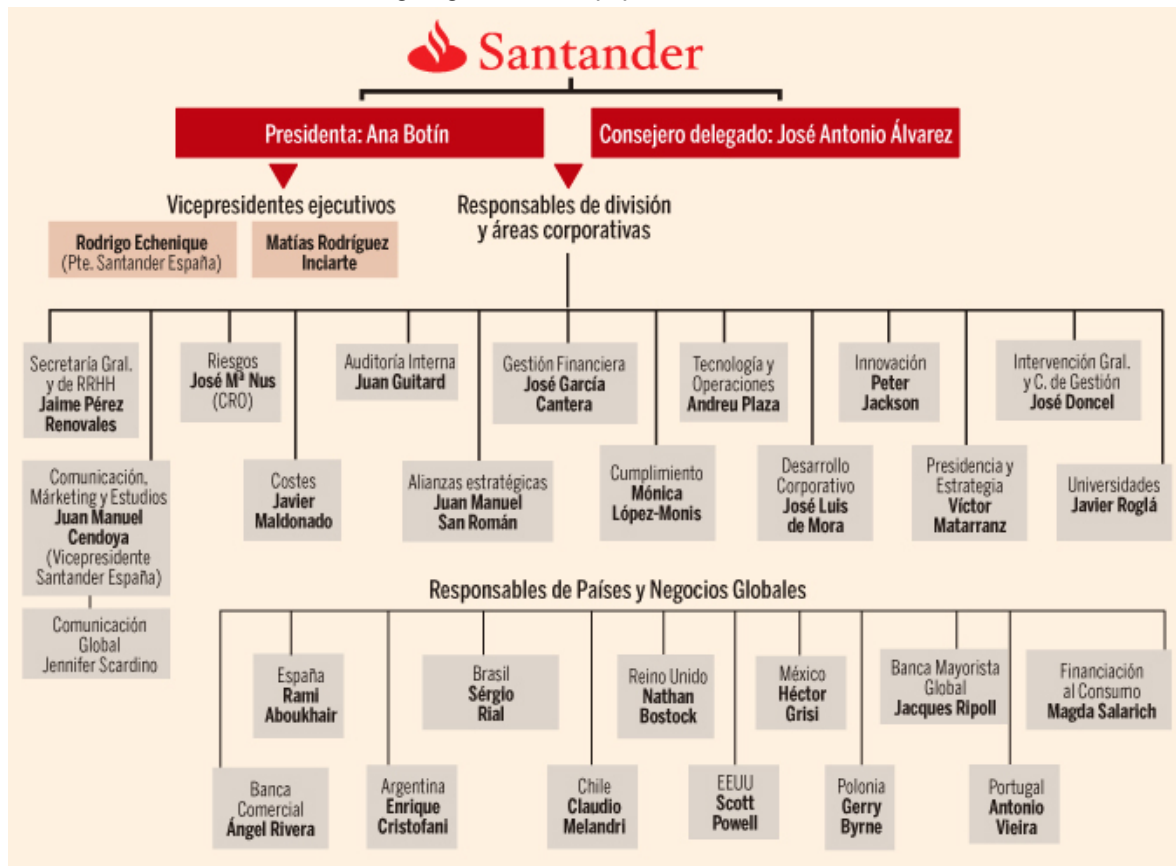
Una vez realizado el estudio, llevaremos a cabo una comparativa sobre la presencia femenina y cómo ha evolucionado a lo largo de los años en cada empresa analizada. Las variables elegidas para realizar el estudio son:

- Sector al que se dedica la empresa
- Número de empleados total
- Nombre y género del presidente/a
- Número de mujeres en la alta dirección
- Número de mujeres en el consejo de administración
- Mejoras llevadas a cabo para fomentar la igualdad de género y mejorar las condiciones laborales

6.1 Banco Santander

El grupo Santander es un grupo bancario español organizado en torno al Banco Santander con presencia en todo el mundo. Su sede social se encuentra en Santander. Como observamos en el siguiente gráfico (gráfico 6.1), Ana Botín es la presidenta del grupo, quien ocupó el puesto de su padre cuando este falleció en el año 2010. El otro alto cargo de la empresa es José Antonio Álvarez, consejero delegado.

Gráfico 6.1. Organigrama del equipo directivo del Banco Santander.



Fuente: página oficial Banco Santander

El sector bancario está claramente dominado por la figura masculina. El Banco Santander es el único banco presidido por una mujer, sin embargo, podemos observar que con un total de 26 personas que construyen el equipo directivo (presidenta, consejero delegado, vicepresidentes ejecutivos, responsables de áreas corporativas de la empresa, y responsables del negocio en los países donde el banco tiene representación) solo hay una mujer. En cuanto a la plantilla total de la empresa el número de empleados se sitúa en torno a 202.251, de los cuales el 55% son mujeres y el 45% son hombres.

Con la llegada al mando de la actual presidenta estos datos han ido cambiando. El banco cuenta con un sello de conciliación e igualdad que gestiona y facilita la gestión del equilibrio entre la vida familiar y laboral. Se han iniciado iniciativas dirigidas a mujeres

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

con un elevado potencial y la figura femenina actualmente representa un 55% del grupo, siendo un 36% la cifra perteneciente al sector femenino en el consejo de administración⁶. Además, ocupa el primer puesto del índice Bloomberg Gender-Equality Index⁷ (GEI) con una valoración de 93,4 sobre 100 puntos.

Tabla 1. Situación actual del empleo de la empresa Banco Santander.

Logo		
Sector a la que se dedica la empresa	Finanzas	
Empleados	Mujeres	111.238
	Hombres	91.013
Presidente/a	Ana Patricia Botín	
Número de mujeres en la alta dirección⁸	3	
Número de mujeres en el consejo de administración	5	
Mejoras en las condiciones laborales para combatir la desigualdad de género	Grupo de trabajo ejecutivo internacional	
	Plan de igualdad	

Fuente: elaboración propia con datos de la página oficial de la empresa.

Para finalizar, analizamos las mejoras en las condiciones laborales que el Banco Santander ha llevado a cabo para combatir la desigualdad de género:

- Creación de un grupo de trabajo ejecutivo internacional y una red de expertos en diversidad e inclusión que tiene como objetivo alcanzar el 20% de mujeres en puestos directivos al final del 2018. Además, se ha llevado a cabo un estudio para determinar y combatir la brecha salarial de ambos géneros antes del 2025.
- Creación de un plan de igualdad que tiene como objetivo garantizar las mismas oportunidades tanto a hombres como a mujeres, promover y mejorar las mejoras de acceso a altos puestos de responsabilidad a las mujeres y prevenir la discriminación laboral.
- Acciones concretas orientadas a mejorar la conciliación familiar y laboral. Entre estas, figura el permiso de paternidad aumentado una semana más de lo otorgado según el estatuto de los trabajadores en el año 2019, la

⁶ Consejo de administración: principal órgano de gobierno de una empresa que tiene como objetivo orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando, así como órgano intermedio entre accionistas y equipos directivos.

⁷ Índice de Bloomberg de igualdad de género: Bloomberg Gender-Equality Index', o GEI, por sus siglas en inglés. Índice que proporciona a gestores e inversores información sobre el compromiso y desempeño de las compañías en materia de igualdad de género

⁸ Alta dirección: Directivos con más alto cargo en una organización de la empresa. Esta dividido en el siguiente orden jerárquico: presidente, Gerente General y directores de las distintas áreas, también llamados gerentes.

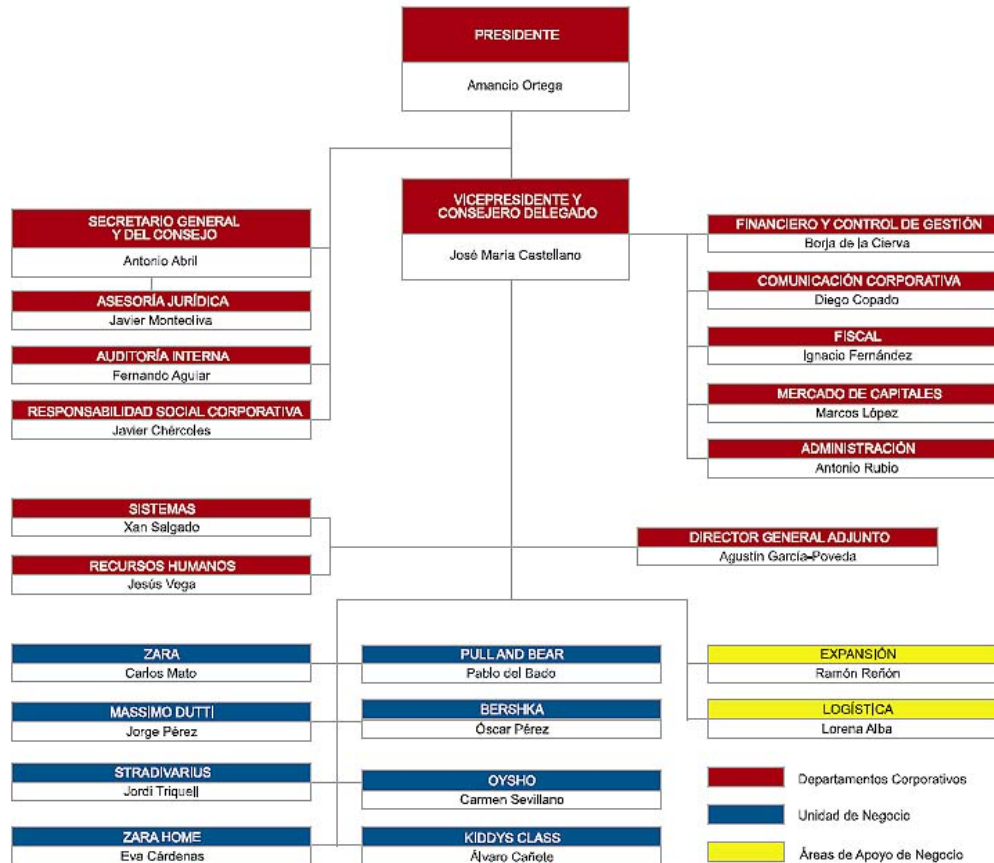
adaptación de la duración y organización de la jornada de trabajo (flexibilidad horaria, vacaciones o reducciones), o el derecho a no atender mensajes o emails fuera del horario de trabajo.

6.2 Inditex

Inditex es una multinacional española que tiene su sede principal en el polígono industrial de Sabón, en Arteijo, la Coruña. Fue fundada en 1985 como la empresa Holding del grupo que, en 1963, comenzó su andadura de la mano de Amancio Ortega, quien a la pronta edad de 13 años empezó como fabricante de prendas de vestir creando, junto a su mujer Rosalía Mera, su primera tienda llamada confecciones Goa. La actividad principal de este grupo es el diseño, la confección y venta física y online de productos que realiza de la mano de 171.839 empleados, donde el 75% son mujeres.

Amancio Ortega se encuentra en la cúspide de mando de esta empresa. En el siguiente gráfico (Gráfico 6.2) podemos observar el ultimo organigrama publicado por el grupo. Sin embargo, desde la publicación de este se han llevado a cabo diferentes modificaciones que no se ven reflejadas en él. En primer lugar, Carlos Crespo, quien era el encargado de la auditoría interna, dirigirá las áreas de sistemas, logística y transporte, obras, compras y contrataciones y sostenibilidad. La novedad es que su anterior puesto ha sido ocupado por Paula Mouzo, quien era directora adjunta del departamento de auditoría interna. De esta manera, Pablo isla, presidente ejecutivo, da un vuelco a su cúpula de Inditex. Esto es una ventaja en la lucha de las mujeres, puesto que Paula, estando en segundo lugar del departamento, ha conseguido ascender hasta conseguir el alto cargo.

Gráfico 6.2 Organigrama del equipo directivo de Inditex



Fuente: página oficial Inditex SA

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

Observamos a su vez la existencia de varias mujeres en los puestos directivos de empresas pertenecientes a Inditex, por ejemplo, Carmen Sevillano, quien dirige el grupo oysho o Eva Cárdenas, encargada de dirigir Zara home. A pesar de la aparición de estas mujeres en los altos cargos del grupo, observamos que una gran mayoría de dichos puestos son ocupados por hombres. Sin embargo, Inditex cuenta con una tasa total de ocupación femenina del 75% y un 13% en la cúpula. Este último porcentaje se verá aumentado en los próximos años. En todas las áreas de negocio, exceptuando en logística donde hay un 58% de hombres, el peso de la mujer se está viendo aumentado notablemente.

Por otro lado, en las fábricas un 85% del personal es femenino. Esto se ha visto modificado en los últimos años con la entrada de la figura masculina en tiendas y fábricas. La figura del hombre ha ido adentrándose en puestos donde la mujer estaba mejor vista. Como consecuencia, Inditex ha mejorado la igualdad dentro de tu grupo y las políticas utilizadas han llevado a cabo una notable mejora en sus relaciones internas.

Tabla 2. Situación actual del empleo de la empresa Inditex.

Logo	INDITEX	
Sector a la que se dedica la empresa	Consumo no básico	
Empleados	Mujeres	128.879
	Hombres	42.960
Presidente/a	Amancio Ortega	
Número de mujeres en la alta dirección	4	
Número de mujeres en el consejo de administración	2	
Mejoras en las condiciones laborales para combatir la desigualdad de género	Creación de un código de conducta	
	Estrategia para el Empoderamiento de la Mujer en la cadena de Suministro articulada en tres pilares: Salud, Protección y Empoderamiento.	
	Comparte ideas y tiene en cuenta a toda su plantilla	

Fuente: Elaboración propia con datos de la página oficial de la empresa.

Finalmente, analizaremos los acuerdos y las mejoras en las condiciones laborales llevadas a cabo en la empresa:

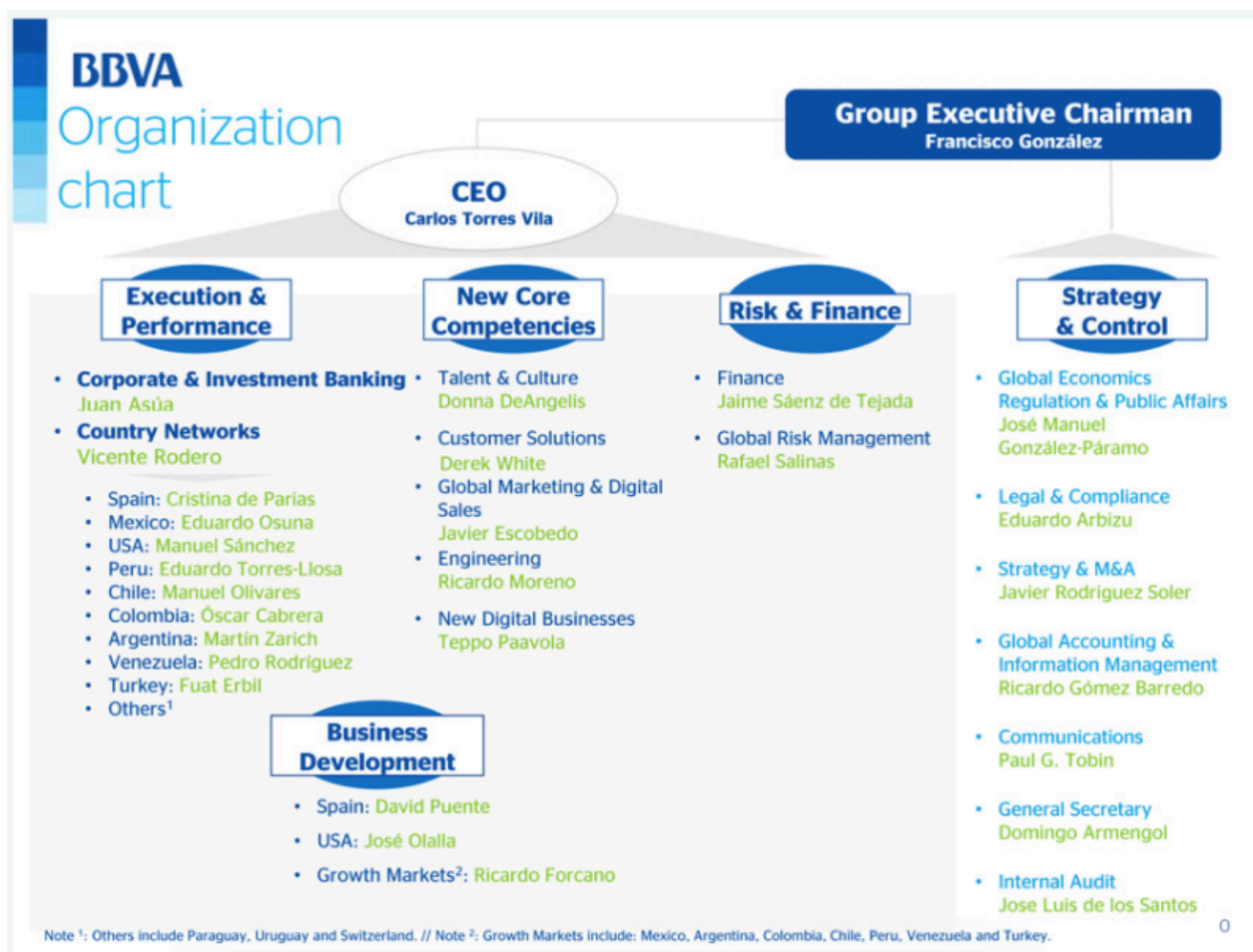
- Creación de un **código de conducta** que establece criterios de actuación en el desempeño de las responsabilidades profesionales. Tiene como objetivo mantener un comportamiento ético, profesional y responsable en el desarrollo de sus actividades. Por ello, se definen unos principios y valores que deben regir las relaciones de Inditex con sus grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, socios de negocio, proveedores y aquellas sociedades en las que desarrolla su modelo de negocio). Estos principios son:
 - Política de diversidad de la empresa y efectiva integración en la compañía de todo tipo de empleados.
 - Principio de debida diligencia para la prevención, detección y erradicación de conductas irregulares

- Principio de responsabilidad penal de las personas jurídicas donde Inditex opera y previene y proscribte la existencia de comportamientos que puedan determinar la responsabilidad de la compañía entre sus representantes legales, administradores, empleados o por cualquier otra persona que esté sometida a la autoridad del personal de la compañía.
- Creación de una estrategia para el Empoderamiento de la Mujer en nuestra cadena de suministro en tres pilares: salud, protección y empoderamiento. Es una herramienta de mejora continua que tiene como objetivo tratar temas sensibles relacionados con la mujer y la igualdad de género. En relación con el pilar de la **salud**, desarrollan proyectos como:
 - Protección especial en periodo de embarazo y lactancia
 - Mejora de la gestión de la fábrica para evitar problemas de salud.
 - Formaciones y grupos de trabajo sobre planificación familiar en los cuales se entregará toda la información necesaria para tomar decisiones relacionadas con la salud.
- En cuanto al pilar de **protección**:
 - Se preocupan de formar a la administración de las fábricas y a los trabajadores para que puedan identificar potenciales signos de violencia contra las mujeres.
 - Impulsan la toma de conciencia de las mujeres sobre su propia situación de discriminación.
 - Promueven políticas de tolerancia y minimizan los riesgos del entorno de la fábrica para la mujer.
- Finalmente, el pilar de **empoderamiento** proporciona herramientas para que la mujer participe de manera activa en el entorno laboral mejorando su calidad de vida. Se usan programas como:
 - Programas de aprendizaje entre pares en las fábricas, donde mujeres líderes formen y capaciten al resto de trabajadoras.
 - Escucha de ideas de toda la plantilla sin desprestigiar a ningún empleado para mejorar la motivación y el bienestar de todos los empleados.

6.3 Banco BBVA

El banco BBVA es uno de los más antiguos de España. Tiene más de 130.000 empleados, presencia en 35 países y 68 millones de clientes. De las 31 personas que ocupan los cargos más importantes de la empresa, observamos que la existencia de mujeres es mínima. Solo cuenta con la presencia de dos, Cristina de parias y Donna DeAngelis. La empresa actualmente presenta un porcentaje del 6.67% de presencia femenina en su alta dirección. Al igual que la mayor parte de las empresas que se sitúan en el Ibex-35, BBVA no alcanza el mínimo del 13%. El sector financiero es uno de los sectores con una mínima presencia femenina y podemos observarlo en su organigrama.

Gráfico 6.3. Organigrama del equipo directivo de BBVA




Fuente: página oficial BBVA

Con relación a las mejoras implantadas para combatir la igualdad de género, el Banco ha implementado la regla de Rooney⁹ para cubrir puestos clave, y tras 11 meses implantado casi el 40% de los puestos nuevos han sido otorgados a mujeres. Además, el banco ha señalado que está ofreciendo formación para aquellos que se encargan de realizar los procesos de selección. Esta formación consiste en evitar la subjetividad a la hora de tomar decisiones sobre las mujeres.

A pesar de los esfuerzos de su directora, Cristina de Parias de buscar la igualdad en los altos puestos, la mayor parte de la figura femenina se encuentra en puestos de baja responsabilidad. Con los datos recogidos en el mes de mayo de este mismo año, el 54% de trabajadores son mujeres en todas las regiones donde está presente, por lo tanto, son mayoría.

⁹ Regla de Rooney: Dan Rooney, antiguo propietario de los Pittsburgh Steelers de la Liga Nacional de Fútbol Americano obligó a su equipo a entrevistar al menos a un aspirante perteneciente a una de estas minorías en el proceso de selección.

Tabla 3. Situación actual del empleo de la empresa BBVA.

Logo		
Sector a la que se dedica la empresa	Finanzas	
Empleados	Mujeres	70.200
	Hombres	59.800
Presidente/a	Francisco González	
Número de mujeres en la alta dirección	2	
Número de mujeres en el consejo de administración	3	
Mejoras en las condiciones laborales para combatir la desigualdad de género	Regla de Rooney --> evitar la subjetividad a la hora de tomar decisiones sobre las mujeres.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la página oficial de la empresa.

Finalmente, resaltamos los logros que la empresa ha conseguido. En primer lugar, ha sido seleccionada para formar parte del índice de Bloomberg de igualdad de género 2018 debido a su compromiso y su nuevo método implantado como es la Regla de Rooney explicada anteriormente. Este método es la principal mejora utilizada en la empresa para combatir la desigualdad de género. Además, en 2012 obtuvo el Distintivo de Igualdad en la Empresa que concede el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social. Otro de sus logros es el certificado de Empresa familiarmente responsable que es otorgada por la Fundación más familia a empresas que apoyan la igualdad de oportunidades y facilitan la conciliación laboral.

6.4 Telefónica

Telefónica es una empresa multinacional española de telecomunicaciones. Se sitúa como la quinta empresa de telecomunicaciones más importante del mundo y la primera de Europa. Su sede principal se encuentra en Madrid. Sus principales productos son la telefonía móvil, la telefonía fija, el internet (fibra/4G) y la televisión de pago.

La plantilla al final del año 2016 se situaba alrededor de 127.000 empleados en todo el grupo y una media de edad de 39,2 años. El 37,6% de la plantilla se corresponde con mujeres, es decir, 43.874 mujeres trabajaban para telefónica al final del año 2016 (Tabla 4). La plantilla se ha visto reducida en un 7,7% en el año 2016 como consecuencia de la venta de algunas empresas pertenecientes al grupo que han sido vendidas.

En el siguiente gráfico (gráfico 6.4) observamos el organigrama de telefónica actualizado en enero del año 2018. El presidente de la empresa es José María Álvarez-

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

Pallete quien se sitúa en la cabeza del organigrama. 3 mujeres están presentes en el consejo de administración. El objetivo principal en cuanto a la mujer en los puestos directivos es que se aumente hasta el 30% en el año 2020. En la actualidad, superando al año anterior, existe un 17,6% de mujeres en el órgano ejecutivo.

Gráfico 6.4: Organigrama del equipo directivo de Telefónica




Fuente: Página oficial Telefónica

Actualmente Telefónica es una de las principales cinco empresas de telecomunicaciones incluidas en el índice bloomberg de igualdad de género y ha creado la figura del chief diversity officer ¹⁰ para garantizar la diversidad. Esta empresa es uno de los grupos firmantes de Charter de la diversidad en Europa y de los principios de empoderamiento de las mujeres de la ONU. El 23% de la representación en el consejo de administración es femenina.

¹⁰ Chief diversity officer: es una estrategia de inclusión y diversidad de nivel ejecutivo de una organización.

Tabla 4. Situación actual del empleo de la empresa Telefónica.

Logo		
Sector a la que se dedica la empresa	Telecomunicaciones	
Empleados	Mujeres	43.874
	Hombres	83.449
Presidente/a	José María Álvarez-Pallete	
Número de mujeres en la alta dirección	2	
Número de mujeres en el consejo de administración	3	
Mejoras en las condiciones laborales para combatir la desigualdad de género	Chief diversity officer --> es una estrategia de inclusión y diversidad de nivel ejecutivo de una organización.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la página oficial de la empresa.

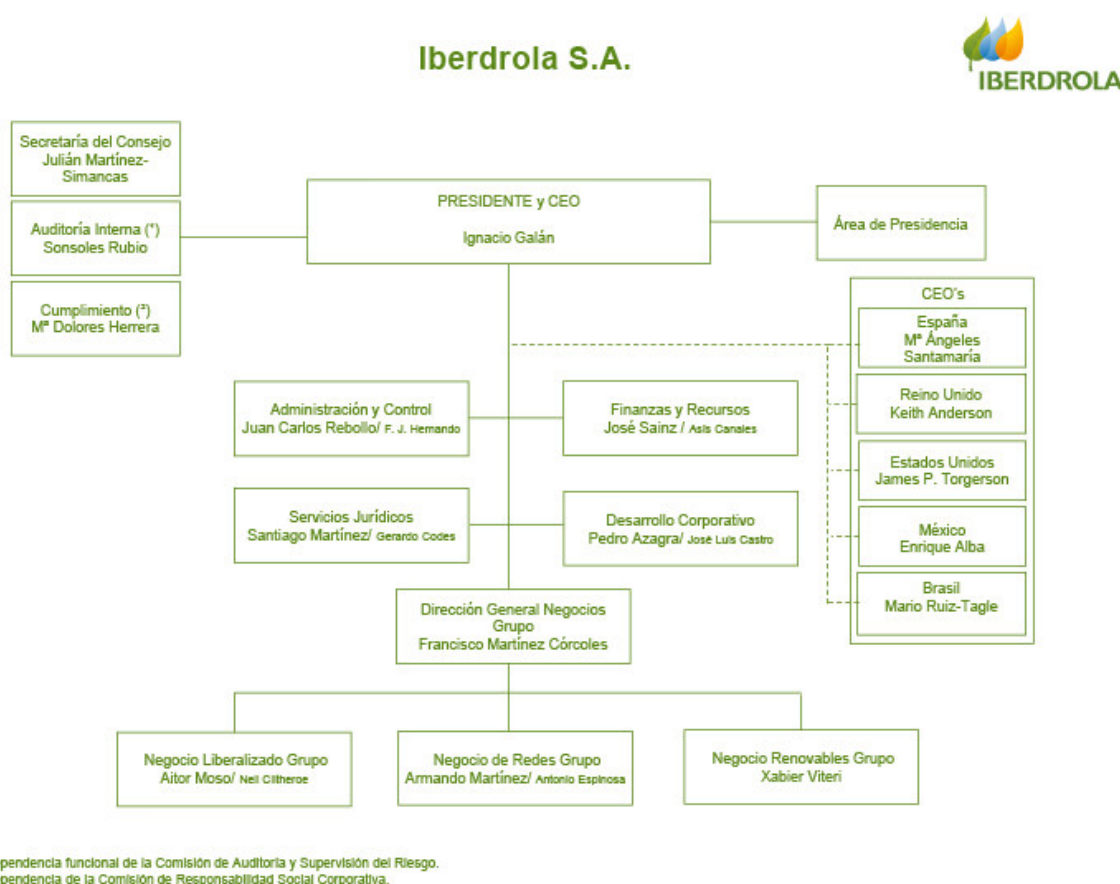
6.5 Iberdrola

Iberdrola SA es una empresa española con sede en Bilbao. Se dedica a la producción, distribución y comercialización energética. Es una de las empresas españolas reconocidas por su compromiso con la igualdad de género. Mantiene un compromiso firme con el capital humano y defienden que lo más importante de su empresa son las personas y la forma en la que estos trabajan sintiéndose de manera correcta en todo momento. La política corporativa se enfoca en crear buenas relaciones laborales apoyando la no discriminación, el respeto a la diversidad y la igualdad de oportunidades.

El siguiente gráfico es el organigrama de la empresa. En la cabeza de la compañía se encuentra Iñacio Galán quien es el presidente y CEO. Como podemos observar, solo existen dos mujeres presentes que encabezan algún alto puesto directivo. Sin embargo, el número de hombres que encontramos en este organigrama es superior. En total hay diez hombres ocupando altos puestos directivos frente a dos mujeres.

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

Gráfico 6.5: Organigrama del equipo directivo de Iberdrola SA



Fuente: Página oficial Iberdrola SA

Tabla 5. Situación actual del empleo de la empresa Iberdrola.

Logo		
Sector a la que se dedica la empresa	Energía	
Empleados	Mujeres	7.879
	Hombres	26.376
Presidente/a	Ignacio Galán	
Número de mujeres en la alta dirección	2	
Número de mujeres en el consejo de administración	5	
Mejoras en las condiciones laborales para combatir la desigualdad de género	Aumento del apoyo financiero	
	Política de igualdad de oportunidades y conciliación	
	Reducción de jornada a cinco horas diarias hasta que el niño alcance el primer año	

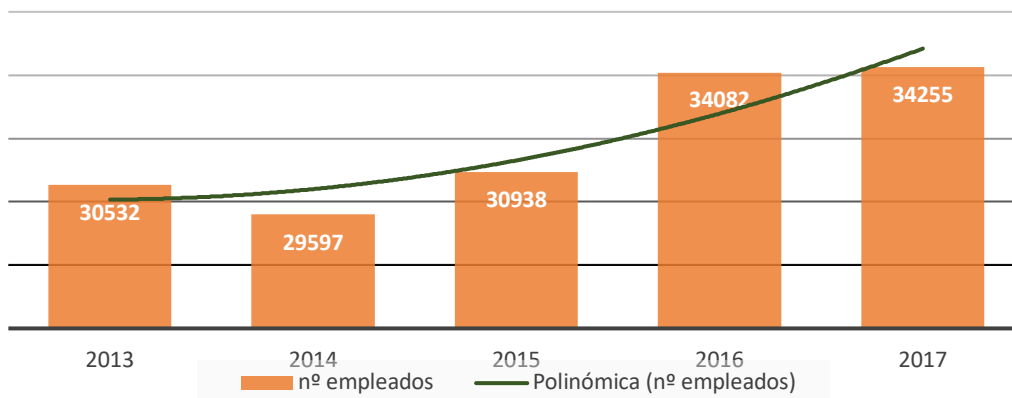
Fuente: Elaboración propia con datos de la página oficial de la empresa.

En el año 2018 Iberdrola ha sido reconocida por el índice Bloomberg por su compromiso y la contribución que tiene la empresa hacia la igualdad de género. Es la primera energética española que aparece en este informe ya que como se recoge en su política de conciliación de la vida personal y laboral e igualdad de oportunidades, la igualdad entre hombres y mujeres es el principal sustento de su compañía y se ha apoyado en estas medidas para llevarlo a cabo:

- Aumento del apoyo financiero
- Se crea la política de igualdad de oportunidades y conciliación, aprobada el 16 de Diciembre del 2008 y modificada el 23 de octubre del 2018, en la que combate la igualdad de género con medidas como:
 - Contratación de empleados sin diferencias en cuanto al sexo.
 - Fomentan la organización de las condiciones de trabajo con perspectiva de género, permitiendo la conciliación de la vida personal, laboral y familiar de todos los profesionales que trabajan en el Grupo
 - Colaboran en la lucha contra la violencia de género
- Reducción de jornada a cinco horas diarias hasta que el niño alcance el primer año de vida. Además, fue la primera empresa perteneciente al Ibex-35 que impulsó la jornada continua.

Para finalizar, analizamos la evolución en el número de empleados. Observamos que han ido aumentando en los últimos años el total de ellos, sin embargo, solo el 23% del total pertenece a mujeres. No obstante, en los últimos años el número de trabajadoras femeninas se ha incrementado en un 50%. Mundialmente, las mujeres ocupan el 21% de directivas, 192 frente a un total de 928 posiciones. Sin embargo, como en casi todas las empresas españolas, los hombres siguen siendo mayoría.

Gráfico 6.6. Evolución del número de empleados de Iberdrola SA



Fuente: elaboración propia a través de datos de www.iberdrola.es

Para finalizar, analizamos el consejo de administración de la empresa. En el hay cinco mujeres frente a catorce consejeros. El porcentaje se encuentra alrededor del 36%, un 11% mayor que el del ibex-35. Las cinco componentes del órgano de gobierno son:

- Samantha Barber: economista
- María Helena Antolín: vicepresidente del grupo Antolín
- Denise Mary Holt: diplomática
- Georgina Kessel: economista.

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

6.6 Resumen del estudio de casos

Una vez finalizado el estudio de casos de las cinco empresas elegidas, realizo una tabla resumen (tabla 6) en la que se puede observar las variables elegidas del estudio, así como las cinco empresas estudiadas. Esta tabla se ha llevado a cabo como apoyo para realizar las conclusiones debidas que veremos en el apartado posterior (*ver apartado 7*).

Tabla 6. Tabla resumen de las empresas analizadas

	Sector	Nº de empleados total		Nombre y género del presidente/a	Nº de mujeres en la alta dirección	Nº de mujeres en el consejo de administración	Mejoras para combatir la desigualdad de género y mejorar las condiciones laborales
		Mujeres	Hombres				
Banco Santander	Finanzas	111.238	91.013	Ana Patricia Botín (mujer)	3	5	Grupo de trabajo ejecutivo internacional
							Plan de igualdad
Inditex	Consumo no básico	128.879	42.960	Amancio Ortega (hombre)	4	2	Creación de un código de conducta
							Estrategia para el Empoderamiento de la Mujer en la cadena de Suministro articulada en tres pilares: Salud, Protección y Empoderamiento.
							Comparte ideas y tiene en cuenta a toda su plantilla
BBVA	Finanzas	70.200	59.800	Francisco González (hombre)	2	3	Regla de Rooney --> evitar la subjetividad a la hora de tomar decisiones sobre las mujeres.
Telefónica	Telecomunicaciones	43.874	83.449	José María Álvarez-Pallete (hombre)	2	3	Chief diversity officer --> es una estrategia de inclusión y diversidad de nivel ejecutivo de una organización.
Iberdrola	Energía	7.879	26.376	Ignacio Galán (hombre)	2	5	Aumento del apoyo financiero
							Política de igualdad de oportunidades y conciliación
							Reducción de jornada a cinco horas diarias hasta que el niño alcance el primer año

Fuente: elaboración propia

7 CONCLUSIÓN

Las grandes empresas están realizando medidas para conseguir mejorar en la igualdad en su plantilla. Esto es porque las compañías que adoptan políticas integradoras pueden aprovecharse del talento de trabajadoras cualificadas que antes no utilizaban. Además, obtienen por ello numerosos premios y certificados que sirven para mejorar su imagen y reputación en el mercado, al responder a las demandas de los trabajadores y de la sociedad.

Estos cambios, sin embargo, no se producen a la velocidad que muchos deseamos ni en igual proporción en todos los ámbitos. Muchos sectores siguen siendo mayoritariamente ocupados por hombres. Como hemos visto en este trabajo, la industria, la construcción o la agricultura siguen sin dar cabida a las mujeres. Sin embargo, la ruptura en los estereotipos del género está ayudando a mejorar su participación en todos los sectores. A pesar de ello, nos encontramos con empresas que, teniendo una proporción de participación femenina de trabajadores mayor a la de los hombres, esto no se ve reflejado en la parte alta de su organigrama, en los cargos de mayor responsabilidad. Un ejemplo de esto sería el banco BBVA. El Santander, en cambio, tiene mejores cifras, aun formando parte del mismo sector. Resulta interesante analizar el impacto que está provocando tener a una mujer como presidenta, la elaboración de un plan de igualdad, grupos de trabajos especializados en igualdad, o el aumento de la confianza que se supone transmiten las figuras femeninas al exterior. Sin embargo, cabe resaltar que en el año 2010 la presencia de mujeres en el Banco Santander y BBVA no alcanzaba ni siquiera el 10%. Por ello considero que, aun siendo unos datos pobres, se están produciendo mejoras paulatinas en un corto espacio de tiempo.

Respecto a las dos empresas analizadas en las que las mujeres no representan la mayoría de plantilla, Telefónica e Iberdrola, también encontramos una baja participación en sus puestos directivos. Por un lado, Telefónica está llevando a cabo una estrategia de inclusión y diversidad a nivel ejecutivo, mostrándose como una organización que facilita la entrada de mujeres en la compañía. Por otro lado, Iberdrola, además de potenciar la inclusión, mejora las condiciones laborales de las mujeres. Para ello, facilita la conciliación de la vida laboral y familiar tras la maternidad. Esto ha conseguido que la atracción hacia sus puestos de trabajo aumente consiguiendo acelerar las contrataciones a mujeres frente a la de los hombres. En definitiva, las medidas que ha llevado a cabo Iberdrola mejoran su imagen en la sociedad.

Por último, la empresa que considero que se encuentra en una mejor situación de entre las cinco analizadas es el grupo Inditex. Forma parte del sector de la moda, donde las mujeres tienen mucho peso. Esto ha provocado que siempre hubiese un elevado número de féminas en plantilla. Gracias a esta experiencia su valor está más reconocido en la empresa. Las políticas de igualdad han conseguido que los puestos tradicionalmente de mujeres y de hombres se confundan. Así, trabajadoras femeninas que anteriormente se encontraban en las tiendas físicas del grupo, ahora sean encontradas en las oficinas y altos puestos directivos. De igual manera, el cambio de roles también afecta a los hombres permitiéndoles acceder a puestos de dependientes en las tiendas.

En definitiva, cuando se analiza no sólo la participación femenina en la empresa, sino su representatividad en altos cargos directos los resultados parecen no haber evolucionado a pesar de la legislación en igualdad vigente desde el año 2007 en España. Este aspecto resulta aún más preocupante cuando hay tantos autores que identifican tantas habilidades directivas positivas en las mujeres, y que por tanto no sólo las capacita para puestos de gran responsabilidad, sino que supondrían una aportación valiosa a las empresas. Por lo tanto, debemos seguir luchando para conseguir una

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

sociedad que permita a ambos géneros participar plenamente en el mercado laboral, independientemente del sector empresarial o las funciones del cargo. En el camino hacia este objetivo, algunos países se plantean imponer cuotas, equilibrar las bajas de maternidad y paternidad, o subvencionar a las empresas más igualitarias. Sin embargo, la medida ideal para mejorar la equidad en la distribución de las plantillas es comprender que las mujeres son igual de valiosas que los hombres en el mercado laboral.

Para finalizar, me gustaría resaltar una frase que dijo William Golding, novelista y poeta británico: *“Creo que las mujeres están locas si pretenden ser iguales a los hombres. Son bastantes superiores y siempre lo han sido. Cualquier cosa que des a una mujer ella lo hará mejor. Si le das un esperma, le dará un hijo. Si le das alimentos, le dará una comida. Si le das una sonrisa, te dará su corazón. Engrandece y multiplica cualquier cosa que le dices”*

8 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

Abarca (2007) Mujer y Trabajo. Encuesta Nacional Bicentenario UC Adimark: Una mirada al alma de Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile, 36-41. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/view/699> [Consulta: 15 febrero 2018]

Antonio M. Vélez. 2018. Estas son las 19 empresas del Ibex con una o ninguna mujer en su alta dirección. El Diario. Disponible en: https://www.eldiario.es/economia/empresas-ibex-mujer-alta-direccion_0_747176122.html [Consulta: 5 octubre 2018]

Bailyn (2002, citado por Abarca) Gómez, I. C. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. Pensamiento psicológico, 9(16), 89-106. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100007 [Consulta: 15 febrero 2018]

Caamaño Rojo, Eduardo. (2010). Mujer y trabajo: origen y ocaso del modelo del padre proveedor y la madre cuidadora. Revista de derecho (Valparaíso), (34), 179-209. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512010000100005> [Consulta: 9 febrero 2018]

Cinco principales empresas con mayor cotización del Ibex-35. Disponible en: http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/indices/ibex35_1.IB.html?cid=SEM23201&gclid=EAlaIQobChMIxefVy_qB2QIVEOMbCh1vzg4mEAAYAAEgIfSvD_BwE [Consulta: 1 febrero 2018]

Cuadrado, I. N., & Navas, M. M. & Molero, F.(2006). Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal. Madrid: Sanz y Torres. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/2313/231317597002/> [Consulta: 8 marzo 2018]

DATOS BANCO SANTANDER. Disponible en: https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Ace rca-del-Grupo/Principales-datos.html

Adriana Quintana Lobato
https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Accra-del-Grupo/Vision-y-creacion-de-valor/Empleados.html
[Consulta: 10 agosto 2018]

DATOS BBVA. Disponible en: <https://careers.bbva.com/espana/es/conocenos/>
<https://www.bbva.com/es/bbva-entra-indice-bloomberg-igualdad-genero/>
[Consulta: 10 agosto 2018]

DATOS TELEFONICA. Disponible en:
https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/quienes_somos/plantilla
[Consulta: 10 agosto 2018]

DATOS IBERDROLA SA. Disponible en: <https://www.iberdrola.com/te-interesa/iberdrola-te-cuenta/igualdad-efectiva>
https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/politica_igualdad_oportunidades_conciliacion.pdf
[Consulta: 10 agosto 2018]

DATOS INDITEX SA. Disponible en: <https://www.inditex.com/>
[Consulta: 10 agosto 2018]

Daniel Elneser Montesinos. 2015. Desigualdades de la mujer en su incorporación al mercado laboral español. Universidad de la Laguna Disponible en:
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1340/DESIGUALDADES%20DE%20LA%20MUJER%20EN%20SU%20INCORPORACION%20AL%20MERCADO%20LABORAL%20ESPANOL.pdf?sequence=1>
[Consulta: 22 septiembre 2018]

Doña (2004) Rivera, S. P. (2014). Liderazgo y mujer. Dedicar. Revista de educação e humanidades, (6), 273-283. Disponible en:
<http://revistaseug.ugr.es/index.php/dedica/article/download/6979/6092>
[Consulta: 5 febrero 2018]

Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. Harvard Business Review, 85(9), 76-85.
Disponible en: <https://www.scribd.com/doc/62190606/Las-mujeres-y-el-laberinto-del-liderazgo-1>
[Consulta: 14 noviembre 2018]

Estadísticas de Género. 2017. Eurostat statistics explained. Disponible en:
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics#cite_note-2
[Consulta: 22 septiembre 2018]

Ester Barberá Heredia, Amparo Ramos López, Maite Sarrió Catalá. Papeles del Psicólogo, 2000. nº 75, pp. 46-52. Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI.
Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/778/77807508/>
[Consulta: 4 febrero 2018]

Fisher (Fisher 2000:15) Rivera, S. P. (2014). Liderazgo y mujer. Dedicar. Revista de educação e humanidades, (6), 273-283. Disponible en:
<http://revistaseug.ugr.es/index.php/dedica/article/download/6979/6092>
[Consulta: 5 febrero 2018]

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.

G. Jorrín, Javier. 2007. Las mujeres ganan en España un 35% menos que los hombres según Eurostat. El Español. Disponible en: https://www.elespanol.com/economia/macroeconomia/20170307/198980718_0.html [Consulta: 10 septiembre 2018]

Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé* (Santiago), 18(2), 51-64. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-22282009000200004&script=sci_arttext&tlng=en [Consulta: 10 noviembre 2018]

González, Concha. 2018. El banco Santander, la corporación internacional con los mejores niveles de igualdad. *Eldiario.es*. Disponible en: https://www.eldiario.es/edcreativo/blog/Banco-Santander-corporacion-internacional-igualdad_6_806029395.html [Consulta: 20 agosto 2018]

Gracia, Marta. 2018. El número de mujeres en puestos directivos se estanca en el 27%. *Bolsamanía*. Disponible en: <https://www.bolsamania.com/noticias/economia/el-numero-de-mujeres-en-puestos-directivos-se-estanca-en-el-27--3165041.html> [Consulta: 14 noviembre 2018]

Hirdmann (1989, citado por Schvarstein y Leopold, 2005) Schvarstein, L. y Leopold, L. (2005). *Subjetividad y trabajo. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós. Disponible en: <http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/schvarstein%20eopold%20-%20trabajo%20y%20subjetividad%20introduccion%20y%20cap%201.pdf> [Consulta: 15 febrero 2018]

Instituto Nacional de Estadística (INE) en colaboración con el IMIO. *Mujeres y Hombres en España*. Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/MujeresHombresEspana/MujeresHombresEspana.htm> [Consulta: 4 febrero 2018]

Kanter (1977, citado por Marín et al., 2002) Marín, M., Infante, E. y Rivero, M. (2002). Presiones internas del ámbito laboral y/o familiar como antecedente del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Social*, 17(1), 103-112. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/233592833_Presiones_internas_del_ambito_laboral_yo_familiar_como_antecedentes_del_conflicto_trabajo-familia_Internal_pressure_from_work_andor_family_sphere_as_antecedents_of_work-family_conflict [Consulta: 15 febrero 2018]

La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. (2003) Disponible en: http://cdd.emakumeak.org/ficheros/0000/0270/Study_0019.pdf [Consulta: 10 agosto 2018]

Millán Alonso, Santiago. 2018. Plan de Igualdad. Telefónica: “Estamos acelerando para tener el 30% de mujeres directivas en 2020”. *Cincodías*. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/05/companias/1530793558_917973.html [Consulta: 10 septiembre 2018]

Adriana Quintana Lobato

Nima Sanandaji. 2018. El techo de cristal nórdico. Análisis de políticas NO. 835. Cato Institute. Disponible en: <https://www.cato.org/publications/policy-analysis/nordic-glass-ceiling>

[Consulta: 10 noviembre 2018]

Polo, Amparo. 2018. Inditex busca mujeres en la alta dirección. Expansión. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/07/02/5b3a5092ca47419a068b45a5.html>

[Consulta: 10 septiembre 2018]

Polo, Amparo. 2018. Igualdad: Las mujeres toman el relevo en Iberdrola. Expansión. Disponible en:

<http://www.expansion.com/directivos/2018/07/04/5b3cf770ca47414b638b4635.html>

[Consulta: 10 septiembre 2018]

Quintina Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2008). El liderazgo femenino en los centros de los distintos niveles educativos. En J. Gairín Sallán; S. Antúnez Marcos (Coords.), Organizaciones educativas al servicio de la sociedad, Vol.1. Barcelona: Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4734038.pdf>

[Consulta: 16 febrero 2018]

Redacción. 2018. El 40% de nuevos nombramientos en puestos directivos en BBVA han sido mujeres. La Vanguardia. Disponible en:

<https://www.lavanguardia.com/vida/20180829/451531949826/el-40-de-nuevos-nombramientos-en-puestos-directivos-en-bbva-han-sido-mujeres.html>

[Consulta: 10 septiembre 2018]

Rosa María Prieto Bermejo. 2014. La incorporación de la mujer al Mercado de Trabajo: conciliación laboral, familiar y personal. Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5665/1/TFG-N.80.pdf>

[Consulta: 22 septiembre 2018]

R, Adaneys Álvarez, & Gómez B, Ingrid Carolina. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. Pensamiento Psicológico, 9(16), 89-106.

Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100007&lng=en&tlng=en.

[Consulta: 15 febrero 2018]

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. Revista de Psicología Social, 17 (2), 167-182.

Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347402320007582>

[Consulta: 1 febrero 2018]

Sonia Agut Nieto y Pilar Martín Hernández. Colegio Oficial de Psicología 2007, Vol. 25, número 2, págs. 201-214. Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica.

Disponible en: <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125/127>

http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf - [Consulta: 4 febrero 2018]

Urióstegui, L para starup (2016). MUJERES EMPRENDEDORAS. 7 características del liderazgo en las mujeres. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/286469>

[Consulta: 12 diciembre 2018]

Evolución de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso.
Walter Linares, Francisco y Lecciones elementales de Economía social y legislación del trabajo (Santiago, editor Flavio Valencia Guevara, 1933), p. 135. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dlsaavedra/derecho-del-trabajo-i-apuntes>
[Consulta: 16 febrero 2018]

Wirth, L. estudio sobre las dificultades que se le imponen a la mujer a puestos de responsabilidad (2002). Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Disponible en: <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125/127> - [Consulta: 31 enero 2018]