



Universidad
Zaragoza

Liderazgo femenino.
Comparación entre España e Italia

Autora

Greta Echevarría Giménez

Directora

María Isabel Brusca Alijarde

Facultad de Economía y Empresa

2023

Resumen:

Este trabajo estudia el desequilibrio de género en los roles de liderazgo y dirección, además de los planes estratégicos de los gobiernos para intentar paliar este desequilibrio, centrándonos en España e Italia. El objetivo principal es analizar la infrarrepresentación femenina y ver cómo los planes de igualdad ayudan a mejorarla. En primer lugar, se realiza una investigación de literatura para examinar la situación actual de las mujeres en el mercado laboral de ambos países. Se estudian los fenómenos relacionados con el acceso de las mujeres a puestos de dirección y los obstáculos que encuentran en el proceso. Además de esta revisión teórica, se lleva a cabo un estudio práctico que implica la selección de 15 entidades de cada país, para analizar sus planes de igualdad y cómo la implementación de los mismos reflejan más o menos equidad en el ámbito laboral. Esto proporciona una perspectiva más específica y empírica sobre las experiencias y desafíos que enfrentan las mujeres en sus puestos de trabajo.

Palabras clave: liderazgo femenino, igualdad, plan estratégico, discriminación, mujeres.

Abstract:

This paper studies the gender imbalance in leadership and management roles, as well as the strategic plans of governments to try to alleviate this imbalance, focusing on Spain and Italy. The main objective is to analyse female under-representation and to see how equality plans help to improve it. First, literature research is carried out to examine the current situation of women in the labour market in both countries. Phenomena related to women's access to management positions and the obstacles they encounter in the process are studied. In addition to this theoretical review, a practical study is carried out involving the selection of 15 companies from each country to analyse their equality plans and how their implementation reflects more or less equality in the workplace. This provides a more specific and empirical perspective on the experiences and challenges faced by women in the workplace.

Keywords: women's leadership, equality, strategic plan, discrimination, women, strategic plan, women.

Índice

1. Introducción	4
2. Actualidad de la mujer y el liderazgo de la misma en España e Italia	5
2.1 El caso de España	5
2.1.1 Tasa de empleo y desempleo	6
2.1.2 Brecha salarial	7
2.1.3 Representación femenina en altos cargos	9
2.2 El caso de Italia.....	10
2.2.1 Tasa de empleo y desempleo	11
2.2.2 Brecha salarial	12
2.2.3 Representación femenina en altos cargos	13
3. Barreras a las que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo	15
3.1 Discriminación de género	15
3.2 Falta de apoyo y mentoría	16
3.3 Dificultades para equilibrar la vida laboral y familiar	16
3.4 Expectativas culturales y sociales	17
3.5 Falta de representación femenina	18
4. Planes de Igualdad	18
4.1 Planes estratégicos actuales en España e Italia	19
4.1.1 Entrada en vigor	19
4.1.2 Contenido mínimo	20
4.1.3 Obligaciones del Plan de Igualdad	21
5. Estudio Práctico	22
5.1 Metodología	23
5.2 Entidades españolas	24
5.3 Entidades italianas	26
5.4 Comparación entre empresas españolas e italianas.....	29
6. Conclusiones y propuestas	30
7. Bibliografía	34

1. Introducción

El papel de la mujer en cualquier aspecto en el que nos centremos siempre ha estado discriminado de una manera o de otra. Tradicionalmente, la mujer se ha encontrado en un mundo de desigualdad de género, desde el propio hogar hasta el ocio, la toma de responsabilidades y por supuesto el ámbito laboral.

Si nos enfocamos en este último ámbito, no fue hasta entrado el siglo XX cuando las mujeres empezaron a introducirse en el mundo laboral, ya que hasta entonces siempre habían estado obligadas al rol de cuidadora de los hijos y mantenimiento del hogar. Como consecuencia de esta tardía llegada al mundo laboral se ha producido una gran discriminación por motivo de género, que es aún más notoria si nos enfocamos en los altos cargos directivos y los puestos de liderazgo.

Tanto en España como en Italia la incorporación de la mujer al liderazgo laboral ha sido tardía y continúa estando discriminada con respecto a los hombres.

Este trabajo se centra en el análisis de la mujer en puestos de liderazgo en España e Italia y de las diferencias entre ambos países. Se estudia además la relación entre los planes de igualdad y la desigualdad laboral, sabiendo y analizando los problemas y obstáculos que tienen las mujeres para acceder al mercado laboral.

Este tema llama mi atención y ha sido por esto por lo que he realizado la elección. Ha estado motivada porque me sigue sorprendiendo la discriminación hacia la mujer en los puestos de trabajo en pleno siglo XXI. Por el mismo lado, en un breve periodo de tiempo entraré al mercado laboral y viviré de primera mano cómo las mujeres tienen que realizar mayor esfuerzo que los hombres para acceder a puestos directivos.

De esta manera, despierta en mí interés cómo las mujeres se enfrentan a estos obstáculos y cómo los países intentan evitar estos problemas y diferencias entre géneros. Algunas medidas llevadas a cabo son los Planes de Igualdad, para evitar dichas discriminaciones entre hombres y mujeres. Esta medida es obligatoria en España, al igual que lo es en Italia en la Ley de Paridad Laboral, siempre que la empresa cuente con más de 50 empleados en ambos casos.

El análisis realizado en el trabajo puede ayudar a comprender la situación actual de la mujer en el mercado laboral y cómo podemos mejorarlo a través de diferentes medidas.

Este tema está a la orden del día en los medios de comunicación, por tanto al profundizar en él los lectores pueden ser más críticos con respecto a la situación que viven hoy en día miles de mujeres en el mundo laboral.

Se llevará a cabo un análisis bibliográfico exhaustivo acerca del tema, junto con la realización de un estudio práctico para interpretar los resultados correspondientes.

Específicamente, el trabajo va a seguir la siguiente estructura. Después de esta introducción, procederé a analizar a través de diferentes datos la actualidad de la mujer y su papel en el liderazgo tanto en España como en Italia. A continuación, indagaré en los problemas que se encuentran las mujeres para acceder al mundo laboral y a puestos de liderazgo dentro del mismo. En el siguiente punto expondré la entrada en vigor de los planes de igualdad de ambos países, además de su contenido mínimo y obligaciones a cumplir. Continuaré con un estudio práctico, que se centrará en analizar 15 entidades de cada país y comprobar si el plan de igualdad de las mismas cumple con los requisitos necesarios y contenido mínimo, además de comparar cómo afecta la buena realización de un plan de igualdad a la reducción de la desigualdad en la empresa o entidad. Por último, realizaré una serie de conclusiones con todos los datos y bibliografía analizada, así como propuestas para mejorar la situación de la mujer en el ámbito laboral.

2. Situación de la mujer en el mercado laboral y liderazgo femenino: el caso de España e Italia.

2.1 El caso de España

La situación actual de la mujer en el mercado laboral en España es compleja y diversa, y ha estado en el punto de mira en los últimos años, además de ser objeto de preocupación. Como bien sabemos ha habido avances significativos en lo que se refiere a igualdad de género en el ámbito laboral en nuestro país, pero todavía hay desigualdades importantes en cuanto a la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y en el aspecto salarial.

2.1.2 Tasa de empleo y desempleo

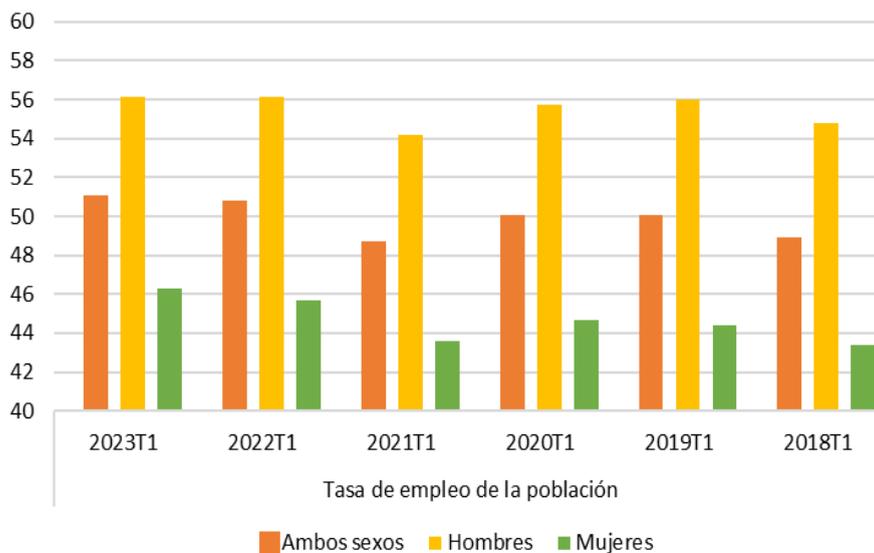
En España, la tasa de empleo de las mujeres ha aumentado en los últimos años. Para analizar estos datos y la situación de la mujer en el mercado laboral acudimos a los últimos datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023).

Manejamos datos en términos porcentuales para su mejor comparación entre ambos géneros. Nos enfocamos en los datos del primer trimestre de 2023 y para observar la evolución, se toman los datos del mismo trimestre de los 5 años anteriores.

Centrándonos en los datos de la tasa de empleo, como muestra el Gráfico 1, podemos observar cómo la tasa de los hombres siempre ha sido superior al de las mujeres. Ambas siguen una evolución ascendente parecida, destacando una caída en el primer trimestre de 2021, debido a la crisis provocada por la pandemia del covid-19.

Dando datos más concretos, en el primer trimestre de 2023 la tasa de empleo femenina se sitúa en casi un 46% mientras que la masculina sube hasta el 56%, diez puntos porcentuales de diferencia entre ambos sexos. Esta diferencia se ha ido recortando a lo largo del periodo aunque de forma muy leve. El empleo femenino ha aumentado casi 4 puntos porcentuales a lo largo del periodo analizado.

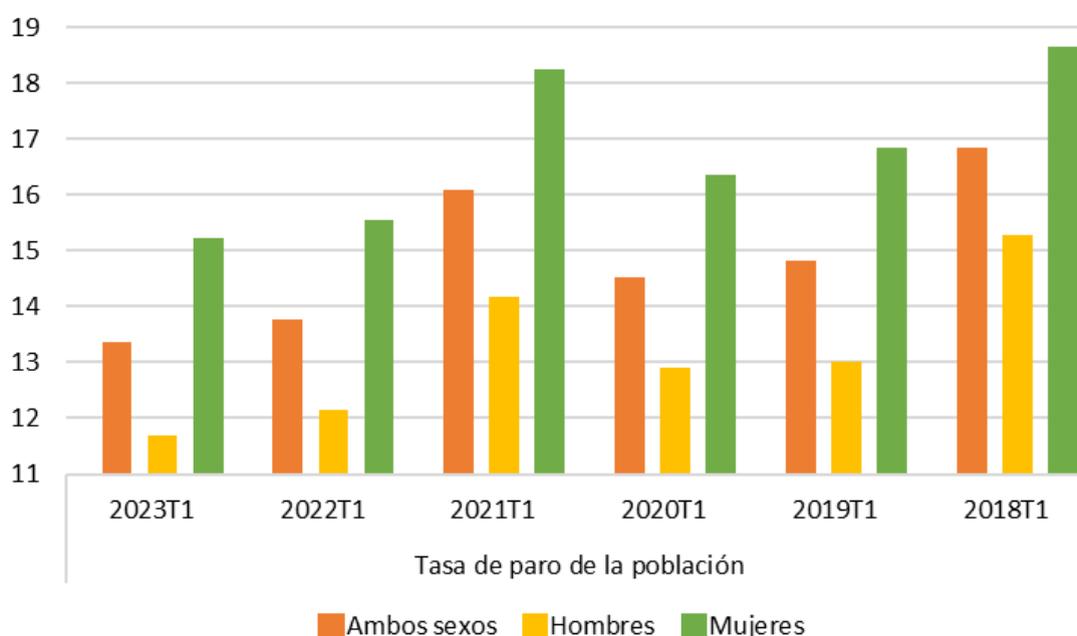
Gráfico 1. Tasa de empleo de hombre y mujeres (2018-2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023).

En cuanto a la tasa de desempleo, siguiendo la línea del gráfico anterior, las perjudicadas vuelven a ser las mujeres. En este caso, según vemos en el Gráfico 2, la tasa de paro de las mujeres es superior a la de los hombres. En el primer trimestre de 2023 la tasa de desempleo femenina es del 15,13% y la masculina del 11,57%. Tanto en el empleo como en el desempleo apenas ha disminuido su diferencia entre hombres y mujeres en los últimos 5 años. La diferencia porcentual de la tasa de paro entre hombres y mujeres desde 2018 solo ha variado en 0,2 puntos porcentuales. Cabe destacar que las grandes afectadas por la pandemia vuelven a ser las mujeres, aumentando la tasa de desempleo mucho más que en los hombres.

Gráfico 2. Tasa de desempleo de hombres y mujeres (2018-2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023).

2.1.2 Brecha Salarial

Según el Instituto de la Mujer (2014) la brecha salarial se define como la diferencia existente entre los salarios percibidos por los trabajadores de ambos sexos, calculada sobre la base de la diferencia media entre ingresos brutos por hora de todos los trabajadores.

Tomamos en consideración los datos del INE (2020) para analizar la evolución de la brecha salarial desde 2016 hasta 2020, ya que es el último año del que se tienen registros. Compararemos además la brecha salarial de género en diferentes secciones de la actividad económica.

Tal como nos muestra el Gráfico 3, la brecha salarial se ha ido reduciendo considerablemente en los últimos años en las tres secciones analizadas. En el caso de las administraciones públicas, vemos una evolución importante, pasando de un 7% en 2016 a un 1,5% en 2020. Esta sección es la menos afectada por la brecha salarial a lo largo del periodo analizado y es la sección que más cerca está de llegar a la paridad de género en el salario. Pasando a industria construcción y servicios (excepto actividades de los hogares), también podemos observar una reducción de la brecha salarial, sin embargo los datos de esta sección son muy superiores a las administraciones públicas. En 2016 esta sección contaba con un 13,8% de brecha salarial que ha conseguido disminuir hasta 8,5% en 2020, pese al avance conseguido todavía está lejos de la paridad de género. Por último, la sección restante es la que muestra una brecha salarial más alta, pasando de 14,8% a 9,4% en 2016 y 2020 respectivamente.

Gráfico 3. Brecha salarial de género en salario por hora por secciones de actividad.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2020).

2.1.3 Representación femenina en altos cargos.

El liderazgo femenino ha sido objeto de atención en todo el mundo en los últimos años, ya que se ha demostrado que las mujeres líderes pueden tener un impacto significativo en la economía y la sociedad en general. Tal y como dice Consuelo Castilla (2023), presidenta de la Fundación Exit y pionera en búsqueda de ejecutivos en España, “El liderazgo femenino en las empresas se traduce en beneficios para el negocio. Las empresas lideradas por mujeres están más enfocadas a las personas y tienen mejores resultados”.

La representación femenina en altos cargos directivos es mucho menor que la masculina, los datos lo demuestran. Siguiendo los datos analizados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores vamos a comparar la evolución de la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, comparando 2017 y 2021 (últimos datos).

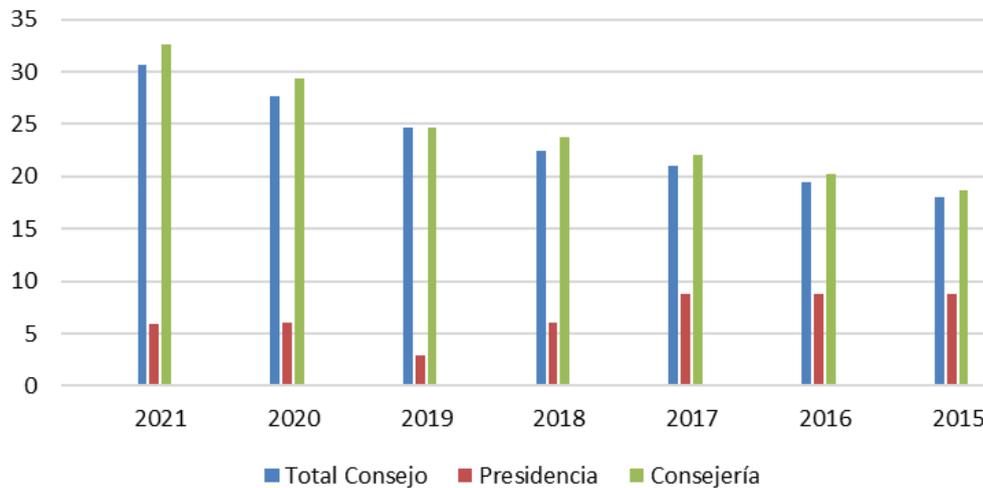
En la Tablas 1 vemos cómo ha evolucionado favorablemente la representación de las mujeres consejeras. Para empezar en 2017 contábamos con 258 mujeres en total, y en 2021 asciende casi a 100 más, con un total de 357. Además de aumentar el número total, en porcentaje sobre la suma de hombre y mujeres también ha aumentado pasando de 18,9% a un 29,26%. Podemos ver una buena evolución, pero fijándonos en los datos en sí la triste realidad es que ni siquiera un tercio del total de puestos directivos son mujeres. La situación empeora si analizamos individualmente, por ejemplo en mujeres en alta dirección donde en 2021 ni siquiera llegaban al 20%.

Tabla 1. Mujeres en cargos de consejería y alta dirección en 2017 y 2021

	2017		2021	
	Número	% sobre el total	Número	% sobre el total
Total consejeras	258	18,9%	357	29,26%
Dominical	72	15,7%	90	23,56%
Ejecutivo	10	4,5%	12	6,42%
Independiente	163	28,1%	242	43,68%
Otro extremo	13	12,2%	13	14,61%
Mujeres en alta dirección	156	14,8%	197	19,66%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMV(2021).

Gráfico 4. Mujeres en la presidencia y los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 (2015-2021).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMV(2021).

Podemos analizar también la representación femenina en el IBEX-35. Vemos la evolución de 2015 a 2021 según los datos del INE (2022) de las mujeres en la presidencia y consejos de administración de las empresas del IBEX-35. Como vemos en el Gráfico 4, la representación ha aumentado en los últimos años pero fijándonos en la sección de presidencia, ha disminuido. Las mujeres no representan ni el 6% de la presidencia de las grandes empresas de España, lo que les deja muy atrás a la hora de alcanzar puestos de liderazgo.

En respuesta a todos estos problemas, el gobierno español ha introducido medidas para mejorar la igualdad entre hombre y mujeres en el ámbito laboral, como el Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en el Empleo y la Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres de 2007. Además las empresas están adoptando medidas para promover la igualdad en el trabajo así como la implementación de políticas de igualdad salarial y la promoción de la diversidad en los puestos de liderazgo.

2.2 El caso de Italia

En Italia, la presencia de mujeres en el mercado laboral ha aumentado en las últimas décadas, aunque todavía existen algunas barreras culturales y estructurales que limitan

su participación. Al igual que en el caso Español vamos a analizar la tasa de empleo, la brecha salarial y la presencia de mujeres en puestos de liderazgo para situar el papel de la mujer en el mercado laboral y el liderazgo.

2.2.1 Tasa de empleo y desempleo.

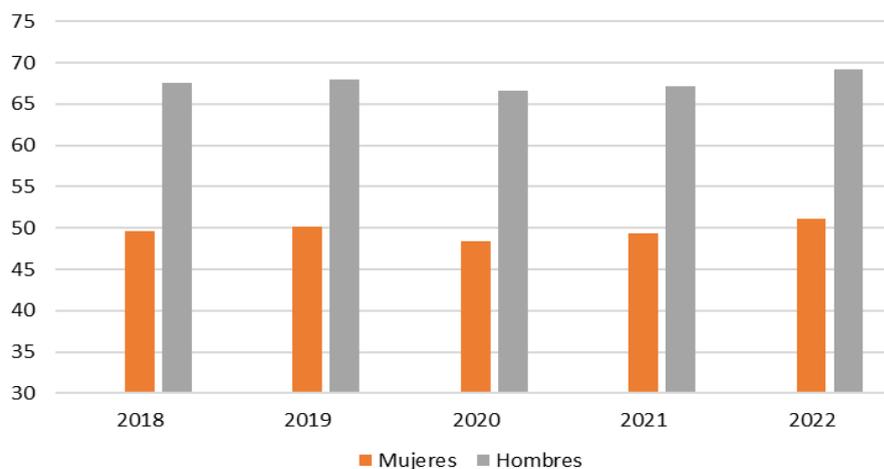
En Italia, al igual que en España, la tasa de empleo femenina ha crecido. Gracias a los datos de L'Istituto Nazionale di Statistica (Istat, 2022) podemos observar la evolución de la tasa de empleo en Italia según el género. Comparamos los datos desde 2018 hasta 2022 ya que es el último año del que se tienen datos. Trabajamos con datos porcentuales para su mejor comparación.

La diferencia entre la tasa de ocupación masculina y femenina es muy notable, como se puede observar en el Gráfico 5. A lo largo de todo el periodo analizado, la tasa femenina se mantiene casi 20 puntos porcentuales por encima de la tasa masculina. Podemos destacar que la tasa de empleo femenina ha crecido, pero de forma casi anecdótica.

Desde 2018 hasta 2022 tan solo ha aumentado en 0,5 puntos porcentuales, mientras que en España ha aumentado en 4 puntos. La tasa masculina por su parte ha aumentado en 1,6 puntos porcentuales.

Durante los años 2020 y 2021 desciende la tasa de empleo en ambos géneros debido a la pandemia del covid-19, al igual que pasó en España ya que fueron dos países muy afectados por esta crisis sanitaria.

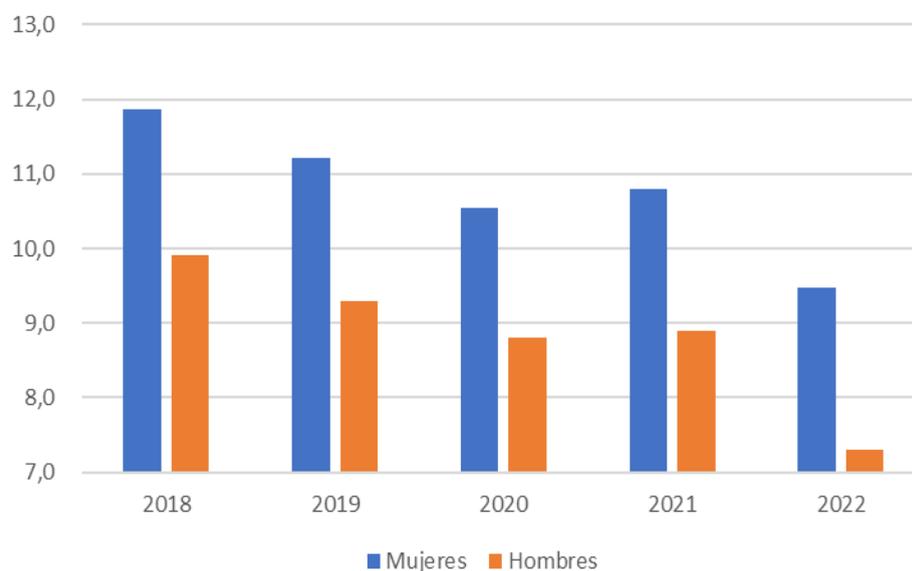
Gráfico 5. Tasa de empleo de hombres y mujeres (2018-2022)



Fuente:Elaboración propia a partir de datos del Istat (2022).

Centrándonos ahora en la tasa de desempleo, seguimos en la misma línea, viendo siempre perjudicadas a la población femenina. Según el Gráfico 6, la tasa de paro ha ido disminuyendo a lo largo del periodo, en ambos géneros más de dos puntos porcentuales. Según datos de Istat (2022) la tasa de desempleo en 2018 se situó en 11,9% para las mujeres y en 9,9% para los hombres. En 2022, 9,5% y 7,3% respectivamente. A pesar de disminuir el desempleo, vemos que la diferencia entre sexos ha aumentado. Por último, podemos puntualizar que la tasa de desempleo en Italia es considerablemente más baja que en España, pero también los italianos tienen una tasa de empleo más baja

Gráfico 6. Tasa de desempleo de hombres y mujeres (2018-2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Istat (2022).

2.2.2 Brecha salarial.

Italia cuenta con muchos menos datos que España en cuanto a brecha salarial de género. El último dato registrado por el Istat es de 2018, por lo que trabajaremos con él. Todos los datos están en porcentajes y son sacados del Informe de la Estructura de la Retribución del Istat.

En 2018 la brecha salarial de género en Italia era de un 6,2%. Una de las más bajas de la UE junto con Luxemburgo, Rumanía o Eslovenia según datos de la Comisión Europea (2020). Sin embargo, si nos adentramos en diferentes sectores de la economía vemos grandes diferencias en cuanto a salario entre hombres y mujeres.

Esta brecha aumenta si los trabajadores son titulados universitarios, siguiendo con datos de la Comisión Europea (2020), llegando al 18%. También aumenta para los asalariados con estudios primarios y secundarios, siendo esta de un 15% y 10,4% respectivamente.

La brecha tiende a ampliarse entre profesiones con menos presencia de mujeres, en especial el grupo de ejecutivos cuenta con una brecha salarial del 27,3%. Le sigue el grupo de artesanos y trabajadores cualificados con un 18,5 %. Por último la brecha salarial en las fuerzas armadas asciende a un 18,8%.

Por último y con respecto a los sectores público y privado también encontramos diferencias. El sector público cuenta con una brecha salarial de tan solo el 2% mientras que en el sector privado aumenta hasta el 17,7%.

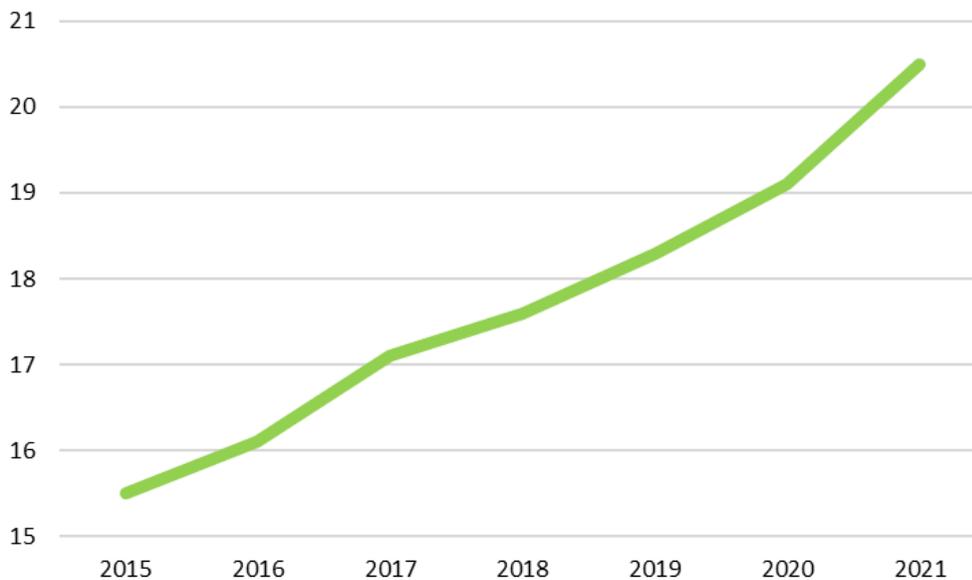
Según la Comisión Europea, una brecha salarial de género más baja en ciertos países no significa necesariamente que el mercado laboral sea más igualitario en términos de género. Una brecha salarial más baja puede ocurrir en países con una tasa de empleo en mujeres más baja, como en este caso podría ser Italia.

2.2.3 Representación femenina en altos cargos

La presencia de mujeres en puestos de liderazgo ha aumentado en las últimas décadas, pero aún queda mucho por alcanzar para llegar a la igualdad de género tanto en el ámbito empresarial como político. Podemos observar el aumento del porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo en Italia.

En relación a la representación de las mujeres en roles de liderazgo, el dato más reciente disponible se remonta a 2021. Según el informe del Instituto Nacional de Seguridad Social de Italia (INPS, 2021), se presentan los últimos datos sobre la presencia de mujeres en cargos directivos.

Gráfico 7. Porcentaje de mujeres directivas en Italia (2015-2021).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Istat (2021) y del INPS (2018).

En 2021 las mujeres representaban un 20,5% de los puestos directivos privados, contra el 19,1% del año 2020. Este porcentaje aumenta si recortamos la edad, ya que en personas menores de 35 años ya son 31,5% de mujeres en cargos de liderazgo y un 28,1% en menores de 40 años. En cuanto a mujeres ejecutivas el INPS también nos da datos, un 29,9% son mujeres, y si nos centramos en menos de 35 años aumenta hasta el 36%.

Manageritalia es una federación nacional de directivos que realiza un informe todos los años sobre las mujeres y cómo evoluciona su participación en puestos directivos. En su último informe muestra que desde 2008 hasta 2018 las mujeres en puestos de liderazgo han aumentado en un 38%, mientras que los hombres han caído en un 10,1%.

Podemos concluir que la presencia femenina en puestos de liderazgo ha aumentado, pero al igual que en España la gran mayoría de puestos directivos están ocupados por hombres, y todavía estamos muy lejos de la paridad.

Como muestra el gráfico 7, los datos no son tan buenos. Si es cierto que vemos un aumento claro en el porcentaje, pero apenas llega al 21% en 2021. Italia se sitúa por debajo de España y también de la media de la UE. Además crece con menos rapidez que España ya que solo aumenta 6 puntos porcentuales a lo largo del periodo. Italia tiene

raíces patriarcales muy arraigadas y queda muy reflejado en el liderazgo femenino del país.

Con la intención de mejorar esta situación, el gobierno italiano está trabajando para abordar estas barreras y poder mejorar la participación de la mujer en el mercado laboral. Por ejemplo, se han implementado políticas para apoyar el equilibrio entre la vida laboral y familiar como la Ley Biagi, así como el aumento de plazas de cuidado infantil. También se han implementado medidas para combatir la discriminación de género en el lugar de trabajo y promover la igualdad de oportunidades para las mujeres, como es la Ley de Paridad Laboral.

3. Barreras a las que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo.

El liderazgo femenino ha sido históricamente limitado por varias barreras que han impedido a las mujeres alcanzar su máximo potencial en puestos directivos en los distintos ámbitos laborales. A continuación, hablaremos de algunas de las barreras más frecuentes a las que se enfrentan las mujeres en el liderazgo.

3.1 Discriminación de género

Las mujeres a menudo se enfrentan a discriminación y prejuicios basados en su género, lo que limita su acceso a puestos de liderazgo. Esta discriminación puede manifestarse de varias formas y vamos a comentar alguna de ellas.

La primera de la que hablamos es la brecha salarial que ya hemos definido anteriormente. Es una de las barreras más fuertes en el mundo laboral, ya que en todo el planeta las mujeres perciben un salario menor a los hombres por realizar el mismo trabajo.

En segundo lugar podemos hablar del acoso sexual en el lugar de trabajo. “Se consideran constitutivas de acoso sexual, las peticiones de favores sexuales, incluyendo insinuaciones o actitudes que asocien las mejoras de las condiciones laborales o la estabilidad en la ocupación del trabajador/a, a la aprobación o denegación de estos

favores; bromas, comentarios sobre la apariencia o condición sexual de un trabajador/a; cualquier tipo de agresión sexual, entre otras muchas” (Arbonés, 2015).

Por último, hablaremos de los estereotipos de género. Se trata de un “conjunto de creencias compartidas por la población, acerca de las características, roles y conductas que son propias de hombres y mujeres” (Molero et al., 2009, p. 16). Estos estereotipos están todavía muy arraigados en la sociedad y crean identidades que no tienen por qué asemejarse a la realidad.

3.2 Falta de apoyo y mentoría

Según el diccionario Oxford Languages, la mentoría es la relación en que una persona experimentada ejerce de mentora de otra. Si nos centramos en las mujeres, se complica mucho el momento de encontrar una mentora de un puesto de liderazgo, ya que hay una naturaleza masculina predominante en el liderazgo laboral o empresarial.

La mentoría es una herramienta muy importante y muy valorada en la actualidad, ya que aparte de enseñar conceptos y formas de trabajar, se pueden compartir experiencias, procesos prácticos, puntos en común... En general crear un buen ambiente de trabajo y poder conjuntamente llegar a resultados positivos.

Se convierte la mentoría en una barrera, así lo afirma la literatura. “Las mujeres pueden preferir tener como mentoras a otras mujeres de éxito, pero dado el menor número de mujeres en posiciones senior o de alta dirección con respecto a los hombres, se reduce el número de candidatas mentoras y de las mujeres que potencialmente pudieran acceder al mentoring” (Davidson y Burke, 2004).

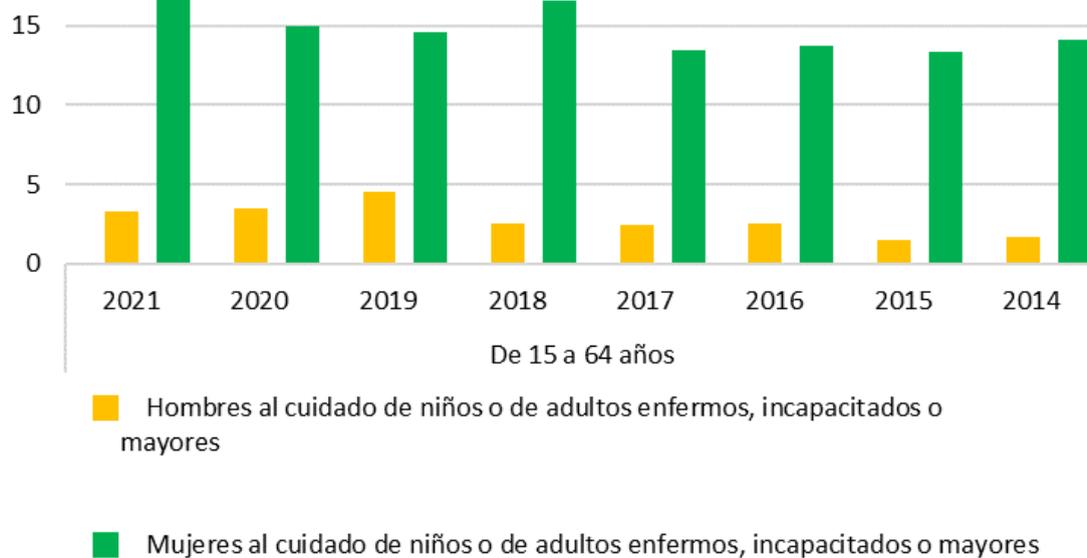
3.3 Dificultades para equilibrar la vida laboral y familiar

Desde el pasado la mujer ha adquirido el rol de cuidadora del hogar y de la familia, ya sean hijos o personas mayores. Es cierto que esta situación ha mejorado a lo largo de los años, sobre todo desde la incorporación de la mujer al mundo laboral. A día de hoy el porcentaje de mujeres que son amas de casa es mucho menor al de hace 40 años pero todavía se le asigna este rol de cuidadora antes que a un hombre.

Estas dificultades de conciliación laboral y familiar quedan reflejadas en varios datos, como por ejemplo las excedencias por maternidad o las reducciones de jornada. En el siguiente gráfico podemos observar como el trabajo a tiempo parcial por el cuidado de

niños o adultos dependientes a día de hoy sigue recayendo sobre la mujer. Desde 2014 se ve un ligero ascenso por parte del hombre, pero todavía estamos muy lejos para alcanzar la igualdad en este aspecto.

Gráfico 8. Trabajo a tiempo parcial en España 2014-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2021)

Por tanto podemos confirmar que la conciliación de la vida familiar y laboral es otra barrera para las mujeres para llegar al liderazgo, ya que “las mujeres se enfrentan por tanto al desafío personal y laboral de intentar equilibrar los dos roles con implicaciones negativas psicosociales (satisfacción laboral, autoestima) y económicas (mayor dificultad para promocionar)” (Larrieta et al., 2015, p. 10).

3.4 Expectativas culturales y sociales

Las expectativas sobre los roles de género pueden limitar el acceso de las mujeres al liderazgo. Todas estas expectativas vienen de una cultura patriarcal, donde el papel del hombre siempre ha sido el de líder, mientras que a las mujeres se les ponía el papel de sumisas o emotivas.

Estos estereotipos hacia las mujeres, en numerosas ocasiones, hace que choquen con lo que entendemos por estereotipos de líder, que enfatizan la fuerza, toma decisiones y confianza, papeles que siempre se le han atribuido al hombre.

En marzo de 2021 la YPO (Young Presidents Organization) realizó la Encuesta de Igualdad de Género del Director Ejecutivo Global en asociación con *Financial Times* y HeForShe de Naciones Unidas. Los resultados de la encuesta mostraron que de los 2079 directores ejecutivos solo el 23% eran mujeres.

Según Pettine Largo Allison de YPO “ Casi la mitad de las mujeres encuestadas (47%) señaló que las expectativas culturales relacionadas con el género eran un obstáculo, en comparación con menos del 2% de los hombres que respondieron la encuesta”.

Podemos ver cómo la sociedad y los estereotipos culturales son una barrera para las mujeres y el liderazgo laboral. Esto lleva a que muchas mujeres van en contra de lo que la sociedad espera de ellas para perseguir un puesto para el que están cualificadas. Los hombres sin embargo tienen la balanza a su favor y convertirse en directivos es algo natural a ojos de la sociedad.

3.2.5 Falta de representación femenina

Las mujeres están infrarrepresentadas en los niveles superiores de las organizaciones y empresas. “Las Naciones Unidas reconocen que la paridad de género dentro de la organización es un primer paso crucial para orientar al sistema con miras a obtener resultados en materia de igualdad de género en la educación” (Naciones Unidas, 2017). A pesar de los esfuerzos realizados, todavía estamos lejos de la paridad de género.

La falta de mujeres en posiciones de liderazgo puede hacer que las mujeres se sientan desmotivadas o desalentadas, lo que puede llegar a impedir perseguir puestos de liderazgo en el futuro.

Para evitar estas barreras, es importante que las organizaciones y la sociedad en general trabajen para aumentar la igualdad de género y crear un entorno más inclusivo que permita a las mujeres alcanzar su máximo potencial en el liderazgo. Esto incluye políticas y prácticas que ayuden a esta igualdad, así como la promoción de mentores y redes de apoyo a mujeres líderes, además de la eliminación de estereotipos de género en el lugar de trabajo y en la sociedad en general.

4. Planes de Igualdad

Los planes de igualdad son herramientas fundamentales para promover la paridad de género y la no discriminación en el ámbito laboral. El Real Decreto 901/2020 de 13 de

octubre, los define como “un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato de oportunidades entre mujeres y hombres, y a eliminar la discriminación por razón de sexo”

Los planes de igualdad deben ser elaborados y negociados entre la dirección y los representantes de los trabajadores, y deben tener en cuenta las necesidades de cada empresa o entidad. En general, estos planes contienen medidas para mejorar la igualdad, así como la promoción del personal, formación profesional, la retribución, la conciliación familiar, contra el acoso sexual... Entre otros muchos aspectos.

Tanto en España como en Italia los planes de igualdad están regulados por una normativa. En el caso de España, los planes de igualdad están regulados por la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, también por el Real Decreto 901/2020 de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, modificando el Real Decreto 713/2010 de 28 mayo sobre el registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. También se regulan por el Real Decreto-Ley 6/2019 de 1 de marzo, que trata las medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

Por parte de Italia, la igualdad de género está regulada por el Decreto Legislativo 31 julio 2003, n.226, que recoge la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en diversas funciones. También la Legge n.162/2021 que prevé la certificación de la paridad de género particularmente en el trabajo.

4.1 Planes estratégicos actuales en España e Italia.

4.1.1 Entrada en vigor.

En España encontramos el III Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2022-2025, que es una iniciativa del Gobierno de España, y realizado por el Ministerio de Igualdad a través del Instituto de las Mujeres, para promover la igualdad de género en todas las áreas de la sociedad. El Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (PEIEMH) se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el 8 de marzo de 2022 con motivo del día de la mujer.

En Italia, el plan de igualdad laboral de género se recoge en la Ley de Paridad Salarial, redactada por la diputada Chiara Gribaido, recogida en la Legge 5 novembre 2021, n.162 y publicada en la Gazzetta Ufficiale n.275 del 18-11-2021. Esta ley recoge un conjunto de medidas y acciones con el objetivo de promover la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

Como comprobamos ambos planes entran en vigor en fechas similares, sin embargo España ya es la tercera vez que realiza un plan de igualdad, siendo el primero de ellos en 2013 y el segundo en 2017. Por parte de Italia, tan solo encontramos esta última ley para regular la desigualdad de género en el ámbito laboral. Anteriormente a esta no existía una ley específica para regular la igualdad laboral.

4.1.2 Contenido mínimo.

Los planes de igualdad de las empresas deben tener un contenido mínimo para poder ser registrados y publicados, así como para implantarlos de manera correcta en la empresa. El artículo 8.2 del Real Decreto 901/2020 desglosa el contenido mínimo que debe incluir el Plan de Igualdad de una empresa.

Todo plan de igualdad debe contener una serie de aspectos imprescindibles. Primero de todo las partes que forman el plan, tanto representantes de la empresa como representación legal de los propios trabajadores.

El plan debe definir el ámbito de aplicación, tanto personal, como territorial y temporal, es decir, donde se aplica el plan, a quienes se les aplica y cuando. Este documento debe incluir la situación de la empresa en ese mismo momento en materia de igualdad, para poder obtener así un diagnóstico de situación. El plan tiene que recoger un análisis relativo al salario de los trabajadores y especificar la periodicidad con la que volverá a realizarse el análisis.

Otro punto del contenido mínimo de un plan de igualdad son los objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos, para eliminar la diferencia entre hombres y mujeres dentro de la empresa. Estos objetivos deberán ir acompañados de unas medidas y acciones para llevar a cabo. También deben especificarse los medios y recursos que se van a utilizar para cumplir dichos objetivos, así como un calendario con los plazos de ejecución de cada medida a implantar.

Por último, pero imprescindible, el plan de igualdad tiene que contar con un seguimiento, una evaluación y una revisión del mismo en caso de que sea necesario. Además se debe contar con una comisión de seguimiento que puede proponer mejoras y correcciones que sean necesarias aplicar.

Cumpliendo con todo este contenido, los planes estratégicos para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres pueden desempeñar un papel crucial en el fomento del liderazgo femenino al abordar las desigualdades y barreras que enfrentan las mujeres. Al eliminar barreras, promover el empoderamiento y desarrollo de habilidades, facilitar el acceso a oportunidades y redes de apoyo, y garantizar la igualdad salarial y la conciliación laboral, estos planes pueden contribuir a crear un entorno propicio para el liderazgo femenino en diferentes ámbitos de la sociedad.

4.1.3 Obligaciones del Plan de Igualdad.

Las empresas de 50 trabajadores o más tienen la obligación de contar con un plan de igualdad, negociado y registrado públicamente. En España, esta obligatoriedad se recoge en el Real Decreto 901/2020. Por parte de Italia, está regulado en el art.46 del Dlgs 198/2006 e s.m.i. Si contamos con empresas de más de 50 trabajadores, deben seguir una serie de obligaciones a tener en cuenta.

La igualdad de retribución es una de ellas, para poder eliminar la brecha de género que hemos comentado con anterioridad. Se debe promocionar la igualdad de oportunidades, dando las mismas opciones tanto a hombres como mujeres, ya sea en promoción profesional como formación.

Otra obligación con la que debe contar el plan de igualdad es la conciliación de la vida laboral y familiar, con una serie de medidas como pueden ser horarios flexibles, permisos de maternidad y paternidad, etc. La prevención del acoso y la violencia de género es una de las grandes obligaciones con las que debe contar el plan de igualdad, así como establecer protocolos claros de actuación en caso de violencia. Por último, la participación equilibrada en la empresa, principalmente en los órganos de toma de decisiones y liderazgo.

Es importante destacar que los Estados miembros de la UE pueden tener también regulaciones específicas en materia de igualdad de género. Por tanto las obligaciones pueden variar ligeramente de un país a otro.

5. Estudio Práctico

El presente estudio se basa en la comparación de los planes de igualdad de 30 empresas, 15 españolas y otras 15 italianas. Comprobaremos si sus planes de igualdad están correctamente definidos y compararemos qué país se asemeja más a lo que marca la Unión Europea en cuanto a la igualdad de género.

Para la selección nos hemos centrado tanto en empresas privadas como públicas, así como fundaciones, organizaciones y universidades. De este modo podremos abarcar una mayor proyección del mundo laboral y su nivel de igualdad dentro de la plantilla, así como analizar si los planes de igualdad correctamente diseñados ayudan o no a la mejora de la igualdad dentro de la empresa.

Los planes de igualdad de las entidades seleccionadas han sido sacados de diferentes lugares. Centrándonos primero en España, la gran mayoría han sido encontrados dentro de la página web de la empresa o en el Registro y Depósito de Convenios Colectivos y Planes de Igualdad. Por parte de Italia, se han encontrado en las páginas web de las empresas algunos de ellos, pero como hemos comentado con anterioridad la literatura italiana es un tanto difusa y no están recogidos en un registro público. Es por esto que la búsqueda de planes de igualdad de empresas italianas ha sido complicada.

Para poder compararlas realizaremos un análisis de cada plan de igualdad, comprobando que cuentan con todos los puntos requeridos y el contenido mínimo que comentábamos anteriormente. Comenzaremos con las empresas españolas, y posteriormente analizaremos las italianas para poder concluir que país cuenta con un mejor ámbito en cuanto a igualdad de género.

5.1 Metodología

El procedimiento para el estudio práctico ha sido la recogida de los planes de igualdad de las empresas objeto de estudio, comprobando que cumplían todos los ítems que la normativa establece. A continuación explicaremos qué ítems han sido utilizados para la comparación de ambos países.

- Partes del plan: Hace relación al comité encargado de llevar a cabo el plan de igualdad así como de su seguimiento y revisión.
- Ámbito de aplicación: A quién le afecta lo recogido en el plan.
- Diagnóstico de situación: Se trata de un análisis de la empresa en el momento de elaboración del plan. Recoge la distribución de la plantilla, trabajo a tiempo completo y parcial, porcentaje de mujeres en la empresa, etc.
- Auditoría retributiva: Análisis de los salarios de los empleados de la empresa y su evolución.
- Objetivos: Planes de acción que se quieren llegar a cumplir con la implantación del plan.
- Medidas y acciones: Conjunto de disposiciones para conseguir los objetivos fijados previamente.
- Recursos: Necesarios para llevar a cabo los objetivos, ya sean económicos o de otro tipo.
- Calendarios: Plazos previstos para cumplir los objetivos del plan.
- Seguimiento y evaluación: Continua revisión del plan a cargo de una comisión de seguimiento para comprobar que el plan se cumple dentro de los plazos y llegando a los objetivos. La evaluación se realizará a posteriori, analizando si el plan ha conseguido lo fijado a la hora de su elaboración o no.

A partir de estos ítems ha sido posible comparar las empresas y extraer las conclusiones del estudio práctico, que van a ser expuestas a continuación.

5.2 Entidades Españolas

A lo largo del epígrafe comentaremos las entidades españolas que cumplen los requisitos fijados en los planes de igualdad. Para ello nos ayudaremos de la Tabla 2 donde está recogida la información necesaria.

Tabla 2. Entidades españolas y los requisitos que cumplen

Requisitos ⇒ Empresas ↓	Partes del Plan	Ámbito de Aplicación	Diagnóstico de situación	Auditoría Retributiva	Objetivos	Medidas y Acciones	Recursos	Calendario	Seguimiento Y Evaluación
Renfe	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Inditex	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Elecnor	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	§
ZT Hotels	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
FCC	✓	✓		✗	✓	✓	✗	✗	✓
Mercadona	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Telefónica	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Fundación Hosp. de la Real Piedad	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
CaixaBank	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	§	✓
Unizar	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
ONCE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OHL		✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Enagas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inescop	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Aneca	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia.

Todas las entidades nombradas tienen un Plan de Igualdad vigente, comprendidos todos ellos entre 2019 y 2023. La vigencia máxima de los planes de igualdad son 4 años, por lo que todas las entidades cumplen con el cronograma de realización y aplicación del plan.

Como nos muestra la Tabla 2 tan solo hay 3 entidades de las 15 seleccionadas que cumplen con todos los requisitos necesarios que debe contener un plan de igualdad. Estas 3 son Mercadona, Enagás y la ONCE. Destacando además que estas 3 entidades

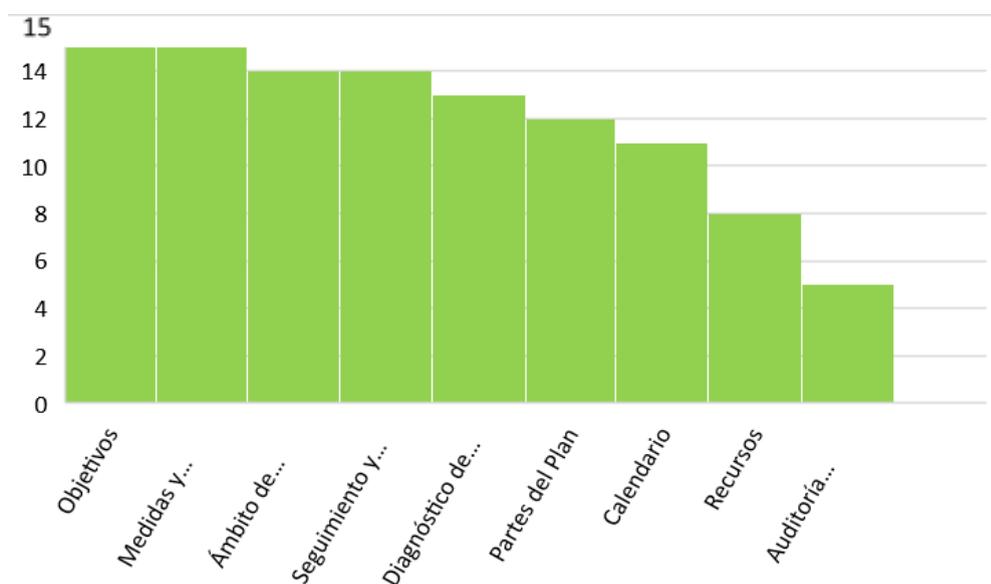
exponen contenido adicional en su plan de igualdad para el mejor desarrollo del mismo, así como para reducir la discriminación de género en el lugar de trabajo.

Analizando punto por punto, podemos ver que el requisito de las partes del plan lo cumplen 12 de las entidades seleccionadas, todas excepto Elecnor, CaixaBank y OHL. El segundo punto es el ámbito de aplicación que es cumplido por todas las entidades exceptuando a Elecnor. El diagnóstico de situación lo exponen todas las entidades menos CaixaBank y FCC, aunque esta última lo nombra a lo largo del plan pero no lo adjunta en el documento en sí. El siguiente punto es en el que flojean la gran mayoría de las entidades analizadas, se trata de la auditoría retributiva, ya que solo lo incluyen en el plan 5 de las 15 entidades.

Los siguientes requisitos están incluidos en todos los planes de igualdad de las entidades analizadas, lo que tiene sentido ya que se trata de los puntos más importantes de un plan de igualdad, por una parte los objetivos a cumplir, y por otra parte las medidas y acciones para poder llevarlos a cabo. Los recursos usados para cumplir los objetivos es otro de los puntos del plan que menos entidades incluyen en el mismo, en concreto 7 de las 15 no lo exponen en el plan. Acabando con los requisitos encontramos el calendario de plazos para realizar los objetivos, que lo incorporan en el plan 12 entidades, aunque CaixaBank solo en algunos de los objetivos. El seguimiento y la evaluación son los últimos requisitos del plan y lo incluyen todas las entidades analizadas, pero Elecnor no lo hace en todos los objetivos expuestos.

Todos estos datos están recogidos en el siguiente gráfico, para así mostrar de manera más clara el número de entidades que cumple cada punto de un plan de igualdad.

Gráfico 9. Número de entidades españolas analizadas que cumplen cada requisito de un Plan de Igualdad



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, la mayoría de entidades cumplen la mayoría de requisitos necesarios para el plan de igualdad. Además, casi todas las entidades ya habían realizado planes de igualdad con anterioridad, siendo el segundo plan de la mayoría de ellas e incluso el tercero de otras. Cabe destacar la facilidad de hallar los planes de igualdad de todas las entidades, estando en su propia página web o en el Registro y Depósito de Convenios Colectivos y Planes de Igualdad.

5.3 Empresas Italianas

En este epígrafe recogemos las entidades italianas objeto de estudio, así como los requisitos que cumplen cada una de ellas. Para ello utilizamos la Tabla 3 donde viene recogida toda la información.

Tabla 3. Entidades italianas y los requisitos que cumplen.

Requisitos ⇒ Empresas ↓	Partes del Plan	Ámbito de Aplicación	Diagnóstico de situación	Auditoría Retributiva	Objetivos	Medidas y Acciones	Recursos	Calendario	Seguimiento Y Evaluación
RSE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
FS Italiane	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	§	✓
AgID	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
CCR	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
OGS	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓
HSR	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FBK	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Fondazione IRCCS	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Azienda Zero	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
ENEA	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓
ARPAE	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓
CRPA	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
CETMA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
ASI	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	§	✓
Università Bicocca Milano	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Todas las entidades analizadas cumplen con un plan de igualdad vigente. Casi todas ellas cuentan con un plan establecido a partir de 2021 o 2022. Cabe destacar que fue en 2021 cuando se aprobó la Legge di Parità Laborale, es por esto que las entidades establecen sus planes de igualdad a partir de este año.

Podemos ver en la Tabla 3 que solo 1 de las 15 entidades seleccionadas cumple con todos los requisitos necesarios dentro de un plan de igualdad. Se trata dell'Università Bicocca di Milano.

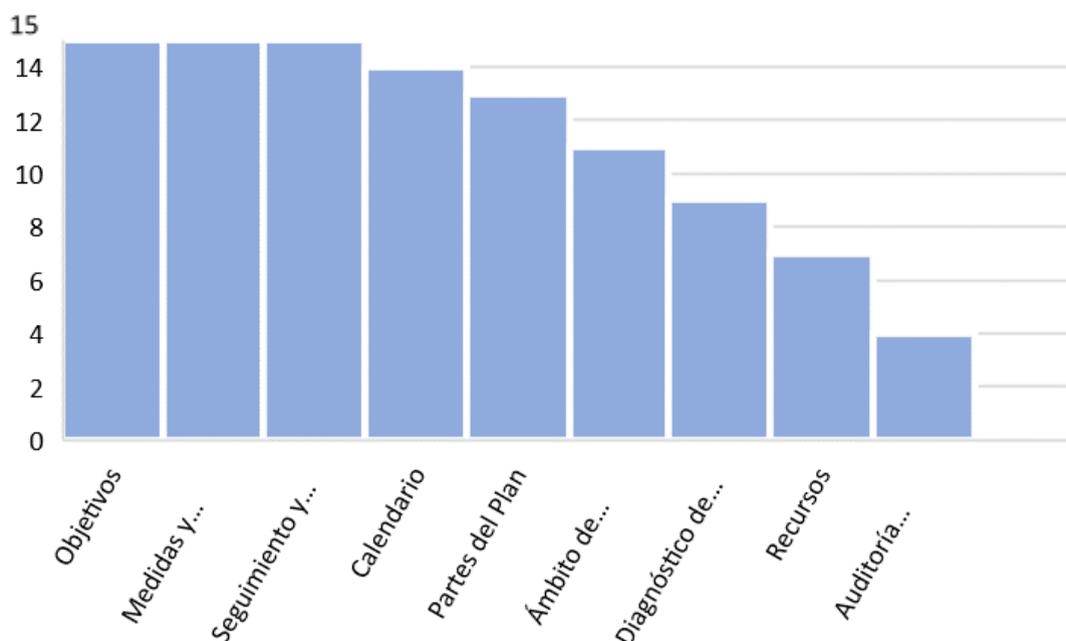
Analizaremos, al igual que con las entidades españolas, punto por punto los requisitos para comprobar cuántas de las 15 entidades analizadas los incluyen en su plan de igualdad.

Comenzando con las partes del plan, vemos que 13 de las 15 entidades lo incluyen dentro de su plan, exceptuando AgID y Azienda Zero. Con respecto al ámbito de

aplicación, cumplen el requisito 11 de 15 entidades italianas, entre ellas AgID, al igual que en el punto anterior. En cuanto al diagnóstico de situación, el número de entidades que lo cumplen bajan a 9, aunque varias de las entidades que no lo incluyen los nombran a lo largo del plan. La auditoría retributiva solo la incluyen en el plan 4 entidades y son RSE, Ospedale San Raffaele, CETMA y Università Bicocca di Milano. Al igual que en las entidades españolas, todas las italianas incluyen los objetivos, medidas y acciones del plan, ya que es la parte fundamental del plan de igualdad. Siguiendo con los requisitos, pasamos a los recursos, los cuales solo aparecen reflejados en el plan por parte de 7 entidades de las 15. Ya acabando con los puntos necesarios, observamos que el calendario de actuación lo incluyen todas las entidades excepto OGS, aunque hay 2 de ellas que solo lo especifican en algunas medidas, se trata de FS Italiane y ASI. Terminamos con el seguimiento y evaluación, que en este caso está incluido por todas las entidades analizadas.

Recogemos todos estos datos en el siguiente gráfico.

Gráfico 10. Número de entidades italianas analizadas que cumplen cada requisito de un Plan de Igualdad



Fuente: Elaboración propia.

Hay que puntualizar que la literatura italiana respecto al tema es muy difusa y es complicado encontrar los planes de igualdad de muchas entidades, incluso me ha sido

imposible encontrar el plan de igualdad de empresas de las dimensiones de Ferrero o Barilla, dos de las entidades más importantes y grandes de Italia. Además para todas las entidades analizadas era el primer plan de igualdad.

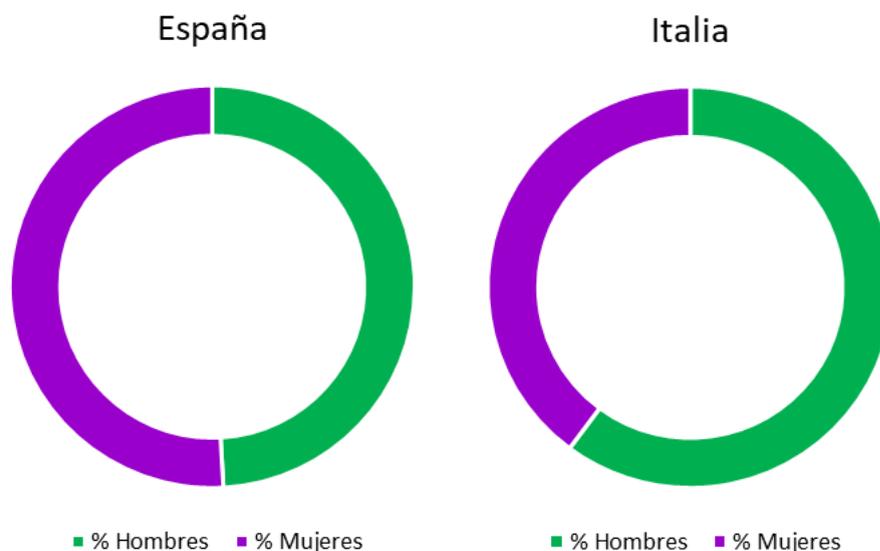
5.4 Comparación entre las entidades españolas e italianas

Haciendo una comparación general entre las entidades de ambos países podemos sacar algunas conclusiones.

Podemos afirmar que las entidades españolas cumplen más requisitos que las italianas, ya que en todos los requisitos analizados para cada empresa, por parte de España encontramos 25 requisitos sin cumplir en total, mientras que por la parte de Italia ascienden a 32. También centrándonos en el porcentaje femenino en cada entidad, importante para saber la situación de desigualdad, encontramos como España tiene un mayor porcentaje de representación femenina en media que las entidades Italianas. Como muestra el siguiente gráfico, vemos que España cuenta con un 50,87% de representación femenina media dentro de las entidades, mientras que Italia cuenta con un 39,83%.

En España hemos realizado la media con respecto a 13 de las 15 entidades ya que dos de ellas no incluían el diagnóstico de situación de la entidad. Podemos afirmar que en la muestra analizada se alcanza la igualdad de género en porcentaje medio. En Italia, la media se ha realizado con 9 de las 15 entidades, ya que las restantes no mostraron el diagnóstico de situación en el plan. Italia se sitúa por detrás de España, quedando todavía 11 puntos porcentuales para llegar a la igualdad en la muestra analizada.

Gráfico 11. Porcentaje medio de mujeres y hombres en las empresas analizadas.



Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos podemos confirmar cómo la buena aplicación de los planes de igualdad hace disminuir la desigualdad de género en el ámbito laboral ya que España cuenta con mejores planes de igualdad, llegando a la paridad laboral, mientras que Italia muestra planes de igualdad más difusos e incompletos, reflejándose en su porcentaje de representación femenina en el ámbito de las empresas analizadas.

6. Conclusiones y propuestas

La situación a día de hoy de las mujeres directivas desde una perspectiva de género y los planes de igualdad en las empresas de España e Italia ha sido el tema que se ha abordado a lo largo de este trabajo.

Mediante una revisión bibliográfica se ha analizado la situación de la mujer en el mercado laboral en ambos países. Se han tratado fenómenos relacionados con el acceso de la mujer a puestos directivos, además de los problemas que esta encuentra para alcanzar estas posiciones en el trabajo. Este marco teórico se ha completado con una revisión de los planes estratégicos de igualdad que cada país ha implementado. Por

último se ha realizado un estudio práctico, que ha consistido en la selección de 15 empresas de cada uno de los países estudiados y el posterior análisis de sus planes de igualdad, así como la comparación entre ambos países. Cumpliendo así los objetivos propuestos en el trabajo.

El primero de los objetivos se ha centrado en analizar la situación laboral de las mujeres en España e Italia y la representación femenina en puestos directivos. A lo largo del trabajo hemos podido comprobar que el colectivo femenino presenta una mayor tasa de paro que el masculino y que sufren una importante brecha salarial, ganando menos que los hombres por el mismo trabajo. Además, la representación femenina en puestos de liderazgo es muchísimo más baja que la de los hombres, acentuándose en la Presidencia y Consejos de Administración de las empresas.

El segundo objetivo del trabajo ha sido el análisis de las barreras a las que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo. Entre los numerosos obstáculos encontrados, los principales detectados han sido la discriminación de género, la falta de apoyo y mentoría por parte de mujeres, las dificultades que se encuentran para equilibrar la vida laboral y familiar, las expectativas de ambos países en materia de sociedad y cultura y por último la falta de representación femenina en general en todos los ámbitos laborales.

El tercer y último objetivo se ha enfocado en el estudio de los planes estratégicos del gobierno de cada país para fomentar y ayudar a la eliminación de la desigualdad por motivo de género en el ámbito laboral. Nos centramos en cómo debe estructurarse un plan de igualdad para la empresa y las obligaciones del mismo.

Con el análisis de todos estos aspectos, podemos concluir que la sociedad tanto en España como en Italia tiene importantes desigualdades de género en el ámbito analizado. Ambas sociedades cuentan con estereotipos patriarcales que nada ayudan a llegar a la igualdad entre hombres y mujeres.

Cabe destacar que en materia de igualdad, España se posiciona por delante de Italia en la gran mayoría de ámbitos estudiados. La tasa de empleo femenina es más alta que en Italia, también encontramos una mayor representación femenina en puestos de liderazgo y la anterior implementación de los planes de igualdad y estratégicos por parte del gobierno. La brecha de género es el único de los indicadores en los que Italia se

posiciona mejor que España, aunque en cierta medida podría ser porque también hay menos mujeres en el mercado laboral y por tanto la diferencia salarial es menor.

Aunque en los últimos años se ha visto un avance en lo que a igualdad de género respecta, todavía quedan muchos aspectos que pulir para llegar a una paridad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral de la empresa. Parece que la hoja de ruta para conseguir la equiparación va, poco a poco, contando con los instrumentos adecuados para alcanzar los números y resultados esperados.

Ambos países deben potenciar los instrumentos que precisan para llegar a la igualdad y fomentar un cambio cultural para poder superar los estereotipos y roles de género. Además de aplicar medidas para favorecer que las mujeres puedan ascender a posiciones de liderazgo y dirección.

También es importante que las entidades aprueben medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar tanto para hombres como para mujeres, independientemente del cargo que se ocupe dentro de la empresa. Algunas de las medidas podrían ser la flexibilidad en el horario, excedencias o la posibilidad de jornada parcial.

Igualmente, es necesaria una guía clara del contenido mínimo que debe tener un plan de igualdad, sobre todo en el caso italiano ya que no hay un modelo establecido para la buena realización de un plan de igualdad.

En definitiva, es necesario que se trabaje en todos los ámbitos para llegar a la paridad de género en el liderazgo femenino. Un avance en esta materia permitirá así aumentar el bienestar de las mujeres y las empresas, además de la sociedad en general.

Para próximas líneas de investigación, se podría continuar con el estudio práctico realizado en este trabajo, ampliando el número de empresas para obtener una muestra más representativa de ambas sociedades. Además también se podría clasificar la muestra por categorías como por ejemplo empresas privadas, públicas, fundaciones, universidades... Para así poder ampliar el ámbito de estudio y ver en qué categorías hay más paridad de género.

En lo personal, la realización de este trabajo ha supuesto la posibilidad de dotar de mayor sentido mi estancia Erasmus en la Università degli Studi di Torino, para poder entender la situación de los dos países en los que he vivido y darme cuenta del largo

trabajo que queda por recorrer en ambos países, especialmente en Italia donde la literatura es mucho más difusa y desordenada, y los problemas de discriminación son mucho más notorios, tanto en la vida empresarial analizada, como en el día día de una mujer.

7. Bibliografía

- Albanese, I. (2022). Ocupazione femminile in Italia: i dati e le ultime proposte di legge. *Partitaiva.it*.
https://www.partitaiva.it/occupazione-femminile-italia/#Occupazione_femminile_in_Italia_i_dati
- Arbones, H. I. (2015, November 20). *Acoso, sexo y trabajo*. Strong Element SL.
https://www.lawyerpress.com/news/2015_11/2011_15_011.html
- Comisión Europea. (2022). *The gender pay gap situation in the EU*. European Commission.
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2022). *CNMV - Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas*.
https://cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas.aspx?lang=es
- Cómo Combatir La Brecha Salarial Entre Hombres Y Mujeres En La Unión Europea*. (2014). Comisión Europea.
<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1460.pdf>
- Cuesta, L. (2023, March 8). 8M: Cada vez más mujeres en puestos directivos. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20230308/8804418/8m-cada-vez-mas-mujeres-en-puestos-directivos-mkt-emg.html#:~:text=En%202022%2C%20el%2036%25%20de%20servicios%20profesionales%20Grant%20Thornton>
- DAVIDSON, M. J., y BURKE, R. J. (Eds.). (2004). *Women in management worldwide: Facts, figures and analysis*. Ashgate Publishing, Ltd.

Decreto Legislativo del 11 aprile 2006, n.198, Gazzeta Ufficiale n.123 del 31 maggio 2006. *Codice delle Pari Opportunità*.

<https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/pariOpportunita>

El número de mujeres trabajadoras de Renfe ha aumentado un 65%. (2022, 19 noviembre). Renfe.

<https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/comunicacion/renfe-al-dia/sala-de-prensa/el-numero-de-mujeres-trabajadoras-de-renfe-aumenta-un-sesenta-y-cinco-por-ciento#:~:text=De%20esta%20manera%2C%20la%20presencia,puntos%20m%C3%A1s%20que%20en%202018>

Gálvez Muñoz, L., & Rodríguez Modroño, P. (n.d.). *Vista de El empleo de las mujeres en la España democrática y el impacto de la Gran recesión*.

<https://revistas.um.es/areas/article/view/192321/158751>

García Diéguez, M. (2021). “Italia aprueba su Ley de Paridad Laboral”. *NIUS*.

https://www.niusdiario.es/internacional/europa/italia-aprueba-ley-paridad-laboral_18_3229023919.htm

Gobierno de España, Ministerio de trabajo y economía social, & Vicepresidencia segunda del gobierno. (2022). *La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2022*.

https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2022.pdf

Grant Thornton. (2020, 4 marzo). España en el top 10 mundial de presencia de mujeres en puestos directivos. [Comunicado de prensa].

<https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2020/espana-en-el-top-10-mundial-de-presencia-de-mujeres-en-puestos-directivos2/>

Grant Thornton. (2023). *Women in Business 2023: The push for Parity*.

<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2023/women-in-business-v8.pdf>

Heras Gil, M. (2017). *La mujer en el mundo laboral en la España de los siglos XX y XXI. El caso del sector industrial de la automoción en la provincia de Soria*. (Trabajo de Fin de Grado). Soria, España: Universidad de Valladolid.

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora por secciones de actividad económica y periodo en la UE(10895)*. INE.

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10895#!tabs-grafico>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita*. INE - Instituto Nacional De Estadística.

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925461773&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita*. INE - Instituto Nacional De Estadística.

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Tasas de actividad, paro y empleo por sexo, distintos grupos de edad y tipo de tasa*. INE.

https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t22/e308/meto_02/pae/px/10/&file=01011.px#!tabs-grafico

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Tasas de actividad, paro y empleo por provincia y sexo*. INE.

[https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3996#!tabs-grafico /](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3996#!tabs-grafico/)

Istat. (2021). *La Struttura delle Retribuzioni in Italia - Anno 2018*. Istituto Nazionale Di Statistica.

https://www.istat.it/it/files/2021/03/REPORT_STRUTTURA_RETRIBUZIONI_2018.pdf

Istat. (2022). *Tasso di occupazione*. Istituto Nazionale Di Statistica.

http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXOCCU1#

Istituto Nazionale di Statistica. (2023). *Serie Storiche Mercato del lavoro*. Istat.

https://seriestoriche.istat.it/index.php?id=1&no_cache=1&tx_usercento_centofe%5Bcategoria%5D=10&tx_usercento_centofe%5Baction%5D=show&tx_usercento_centofe%5Bcontroller%5D=Categoria&cHash=442f60de54147698370ad25c402fe442

INPS. (2021, 2 de Dicembre). *L'Inps e l'occupazione femminile in Italia*. [Comunicado de prensa].

https://www.inps.it/content/dam/inps-site/it/scorporati/comunicati-stampa/2021/12/Allegati/2998_CS_Decontribuzione-.pdf

Italia - Índice Global de la Brecha de Género 2022. (2022). Datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global/italia>

La Moncloa. (2022, 8 de marzo). *El Gobierno aprueba el III Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 2022-2025*. [Comunicado de prensa].

<https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2022/080322-rp-cministros.aspx>

Larrieta-Rubín de Celis, I., Velasco Balmaseda, E. M., y Fernández de Bobadilla Güemez, S. (2015). *Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura*. *Revista De Dirección Y Administración De Empresas*, (22), 1-23.

Legge 5 de novembre 2021, n.162. Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n.198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità' tra uomo e donna in ambito lavorativo.

Manageritalia. (2015). *Rapporto Donne 2015: Donne Manager: La Classifica delle Regioni e Province più Rosa*. Italia.

https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Manageritalia_Rapporto_donne_8_marzo_2015.pdf

Manageritalia. (2020, March 7). *Donne Dirigenti: +38% Dal 2008*.
<https://www.manageritalia.it/it/management/donne-manager-in-italia>

Manageritalia. (2022). *Rapporto Donne Manageritalia*.
<https://www.manageritalia.it/resources/rapporto-donne-di-manageritalia.pdf>

Ministerio de Igualdad con el Instituto de las Mujeres. (2022). *Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 2022-2025*.
<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1824.pdf>

Molero Alonso, F., Cuadrado Guirado, I., García Ael, C., Recio Saboya, P., y Rueda Laffont, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Montoyo, I. (2023,27 de febrero). *Liderazgo femenino en las empresas. ¿Por qué es importante y cómo promoverlo?* Fundación Exit.
<https://fundacionexit.org/liderazgo-femenino-en-las-empresas-por-que-es-importante-y-como-promoverlo>

Rapporto donne Manageritalia. (2019, marzo). Manageritalia.
<https://www.manageritalia.it/it/lavoro/rapporto-donne-manageritalia-marzo-2019>

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. *Boletín Oficial del Estado*, 272 de 14 de octubre de 2020.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/13/901>

Ríos, P. (31 de enero 2023). Plan de Igualdad obligatorio para las empresas de más de 50 trabajadores. *Territorio Actualidad*.
<https://www.audiolis.com/blog/plan-de-igualdad/>

Staff, F. (2017). Mentoría entre mujeres, una herramienta que impulsa liderazgos.

Forbes México.

<https://www.forbes.com.mx/mentoría-entre-mujeres-una-herramienta-que-impulsa-liderazgos/>

Swartz, C., & Swartz, C. (2021). Las expectativas de la sociedad mantienen a las mujeres fuera de la alta dirección: una respuesta a la encuesta global de YPO. *YPO.*

<https://www.ypo.org/es/2021/05/societys-expectations-are-keeping-women-out-of-the-c-suite-a-response-to-the-yo-global-survey/>

Swissinfo.Ch. (2021, February 23). Promover la igualdad y el empleo femenino en Italia, un gran reto para Draghi. *SWI swissinfo.ch.*

https://www.swissinfo.ch/spa/italia-igualdad--an%C3%A1lisis-_promover-la-igualdad-y-el-empleo-femenino-en-italia--un-gran-reto-para-draghi/46393320

Unesco. (2018, April 17). La desigualdad de género persiste a nivel de liderazgo - Unesco.

<https://gem-report-2017.unesco.org/es/chapter/la-desigualdad-de-genero-persiste-a-nivel-de-liderazgo/>

World Economic Forum. (2022, July). *Global Gender Gap Report 2022: Insight Report.*(p. 321)

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf?_gl=1*1054b6s*_up*MQ..&gclid=CjwKCAiA0cyfBhBREiwAAAtStHJ1wR_16hjxq1ABAcFv3noAX6dIEziAN9sZtW44zRjFGsAYMPIEODhoC4p0QAvD_BwE