



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

# **El papel de la mujer como consejera: análisis de las empresas del IBEX 35**

Presentado por: Miriam Vázquez Golvano

Tutelado por: Conrado Diego García Gómez

Soria, octubre de 2018

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



# El papel de la mujer como consejera: análisis de las empresas del IBEX 35

## RESUMEN

En los últimos años ha crecido el interés por el concepto de igualdad entre hombres y mujeres, lo que me ha llevado a realizar una investigación acerca de las relaciones laborales en relación con el género. He encontrado multitud de normativa tanto en el ámbito internacional, como en el europeo y estatal y conceptos tan interesantes como el principio de presencia o composición equilibrada o plan de igualdad. Asimismo, he profundizado en varios factores que he creído que pueden estar interviniendo en la desigualdad de las mujeres. Para finalizar, he desarrollado un análisis acerca de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en el IBEX 35 y del verdadero poder de estas, verificando que el camino hacia la igualdad acaba de empezar y aún queda mucho por recorrer.

## ABSTRACT

There has been a growing interest in the concept of equality between men and women in recent years, which has led me to carry out the present research about the labor relations from a gender perspective. I have found a multitude of international, European and state regulations as well as interesting concepts as the principle of presence or balanced composition or equality plan. Likewise, I have delved into several factors that I believe may be intervening in the inequality of women. Finally, I have developed an analysis about the presence of women in the boards of directors of the companies listed on the IBEX 35 and the true power of them, verifying that the road to equality has just begun and there is still a long way to go.

## TERMINOS CLAVE

Igualdad; Discriminación; Principio de Presencia o composición equilibrada; Conciliación; Consejo de Administración



## 1. Introducción

En las últimas décadas hemos visto como millones de mujeres pedían que se reconocieran los mismos derechos y oportunidades que a los hombres. El pasado día 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, en España se celebró una huelga general inédita que colocó a nuestro país en la vanguardia de los movimientos sociales. La huelga feminista reivindicó la necesidad de promover cambios para conseguir la igualdad real de las mujeres y los hombres. Todo ello me suscitó muchas dudas como ¿Por qué la sociedad no es capaz de dar las mismas oportunidades a ambos sexos? ¿Qué pasa con las relaciones laborales entre empresa y mujer? ¿Qué nos impide llegar a la cúspide de las empresas?

Ana Patricia Botín, una de las mujeres más poderosas de España, manifiesta que si le hubieran preguntado por la igualdad hace diez años su argumento hubiera sido totalmente diferente al que es hoy, con los años se ha ido dando cuenta que existe discriminación y que las mujeres necesitamos ayuda, sobre todo de los hombres que son los que tienen el poder. Ella misma ha reconocido que “algo no funciona” cuando en su propio banco más de la mitad de la plantilla corresponde a mujeres, pero solamente el 20% está en puestos directivos.

La investigación “El papel de la mujer como consejera: análisis de las empresas del IBEX 35”, en su parte teórica, tiene como objetivo en primer lugar una breve descripción de la normativa relacionada con género en el ámbito internacional, europeo y estatal, haciendo varias alusiones, a lo largo del trabajo, a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Intento dejar lo más claro posible el concepto de igualdad y no discriminación y me centro en el principio de presencia y composición equilibrada, y en los Planes de Igualdad describiendo todas las circunstancias que conducen a su elaboración dentro de la empresa. Explico los factores que a mi juicio son más representativos para explicar porque no se produce la igualdad efectiva de género.

En la parte práctica, he querido averiguar la dirección que están tomando las 35 empresas más representativas de nuestro país en sus máximos órganos de decisión, en lo referido a conceptos de paridad, empoderamiento de la mujer. Para desarrollar esta parte hemos contado con el estudio “La diversidad de género en los consejos del IBEX 35”<sup>1</sup> completando nuestra investigación con los datos actuales que aparecían en las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.

### 1. Revisión del marco normativo en materia de igualdad

El camino hacia una sociedad igualitaria ha ido ganando terreno en las últimas décadas, con la **Constitución de 1978** se abrió una puerta para que la legislación española garantizara el mismo trato a mujeres y hombres. Antes de su aprobación, las leyes españolas establecían la dependencia absoluta de la mujer hacia el hombre.

---

<sup>1</sup> Para consultar el estudio completo visitar la siguiente página: <http://womenceo.es/wp-content/uploads/informe-WomenCEO-diversidad-consejos-direccion-2017.pdf> (Fecha de visita: 03 de agosto de 2018).

Hasta 1981 las mujeres debían pedir permiso a su marido para poder trabajar, abrir cuentas corrientes en los bancos, sacar su pasaporte...etc. Las movilizaciones de mujeres y las aspiraciones demócratas del conjunto de la sociedad, tuvieron una influencia decisiva en la evolución de las leyes. Si bien es cierto que la contribución de esta legislación aporta una serie de herramientas para que la desigualdad sea menor o desaparezca, esto tiene que completarse con el desarrollo de políticas activas.

La cantidad de normativa que contiene disposiciones relativas a la prohibición de discriminación en el entorno laboral es considerable, por ello enumero la normativa más relevante, en ámbito internacional, europeo y estatal, haciendo especial énfasis en los dispuesto en la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres.**

## 2.1. En el ámbito internacional

**La Organización Internacional del Trabajo (OIT)** es un referente en el apoyo de los derechos de los trabajadores, siendo pionera en la defensa del principio de igualdad de oportunidades y de trato y en la prohibición de prácticas discriminatorias en ámbito laboral, utilizando sus principales instrumentos: Convenios, Resoluciones y Declaraciones.

En la tabla 1 muestro, a modo resumen, las principales referencias a la discriminación laboral por razón de sexo en los Convenios que proceden de esta institución y que han sido ratificados por el estado español.

**Tabla 1: Referencias a la no discriminación por razón de sexo en los convenios de la OIT**

<p>CONVENIO 100: en relación a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina (1951)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo primordial es garantizar y promover la aplicación del principio de igualdad de remuneración, entre ambos géneros, en trabajos con las mismas características.</li> <li>• Recomienda una evaluación objetiva del empleo, tomando como base los trabajos que éste entrañe.</li> </ul>
<p>CONVENIO 111: en relación a la no discriminación en el empleo y ocupación (1958)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prohíbe cualquier tipo de discriminación en el trabajo, considerando razones de discriminación las distinciones que se realicen en relación de raza, color, sexo, religión, ascendencia nacional, opinión política u origen social.</li> <li>• Se incita a promulgar políticas nacionales que promuevan la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo.</li> </ul>

(...continúa)

<p>DECLARACIÓN sobre Igualdad de Oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el empleo (1975)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proclamada en la Conferencia de OIT y con motivo de la celebración del Año Internacional de la Mujer (ONU, 1975), en la Declaración se denuncia toda forma de discriminación basada en el sexo.</li> <li>• A lo largo del escrito, se incita a poner en marcha medidas en relación con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación y orientación para la pluralidad profesional.</li> <li>- Prohibición de lenguaje sexista en las convocatorias de acceso a empleo público.</li> <li>- Facilitar la entrada de las mujeres que dejan el empleo para ocuparse de responsabilidades familiares.</li> <li>- Finalizar con la segregación vertical y horizontal del mercado de trabajo.</li> <li>- Eliminar la discriminación salarial.</li> <li>- Equilibrar la contratación a tiempo parcial (gran parte de este tipo de contratación va dirigida a mujeres)</li> <li>- Protección de la maternidad.</li> <li>- Disponer de recursos y servicios para trabajadores con responsabilidades familiares.</li> <li>- Garantizar la igualdad de trato y de oportunidades con una correcta legislación nacional, incluyendo medidas concretas en convenios colectivos y acuerdos vinculantes.</li> </ul> </li> </ul>
<p>CONVENIO 156: sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, (1981)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la finalidad de “promover la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre los trabajadores de uno y otro sexo con responsabilidades familiares”, con los siguientes acuerdos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el derecho a elegir libremente su empleo, y su protección frente al despido por esta causa.</li> <li>- Consideración de sus necesidades en cuanto a condiciones de empleo y seguridad social.</li> <li>- Desarrollar servicios comunitarios, tanto públicos como privados o de asistencia a la infancia y de asistencia familiar.</li> </ul> </li> </ul>

(...continúa)

<p>RESOLUCIÓN: sobre Igualdad de Oportunidades y de Trato entre mujeres y hombres en el empleo (1985)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observando que la discriminación hacía la mujer continuaba estando en el mercado de trabajo, se definieron una serie de medidas con la finalidad de implantar lo dispuesto en la <b>Declaración sobre Igualdad de Oportunidades y de Trato entre mujeres y hombres en el empleo (1975)</b>, en los siguientes ámbitos. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdad en el <b>acceso</b> al empleo y la formación.</li> <li>- Igualdad de <b>remuneración</b>.</li> <li>- <b>Condiciones</b> de trabajo y ambientales.</li> <li>- Protección de la <b>maternidad</b>.</li> <li>- Trabajadores con <b>responsabilidad familiar</b>.</li> <li>- Participación en la <b>toma de decisiones</b>, asociación y representación sindical.</li> <li>- <b>Seguridad Social</b>.</li> <li>- Mejora de las estadísticas, bases de datos, estudios e investigaciones sobre la situación de las mujeres en el empleo.</li> </ul> </li> </ul>
<p>CONVENIO 183: sobre la protección de la maternidad (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido a todas las <b>mujeres trabajadoras</b>, el permiso de maternidad tendrá una duración de 14 semanas; las 6 primeras semanas post-parto obligatorias.</li> <li>• <b>Prestaciones médicas</b> antes, durante y después del parto. No se puede obligar a las mujeres embarazadas o en periodo de lactancia a realizar tareas consideradas como peligrosas para la salud de la madre o del hijo.</li> <li>• Es ilegal el <b>despido</b> de una mujer durante el embarazo, permiso por maternidad o periodo de lactancia, salvo que los motivos sean ajenos a esta situación.</li> </ul>
<p>RESOLUCIÓN relativa a la igualdad entre hombres y mujeres, la igualdad de remuneración y la protección de la maternidad (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eliminar todas las formas de discriminación</b> basadas en género, promover la igualdad entre mujeres y hombres y suprimir las barreras que impiden a las mujeres alcanzar una carrera profesional.</li> <li>• Estudiar las <b>repercusiones de la segregación por razón de género en el mercado laboral</b>.</li> <li>• <b>Proporcionar acceso a la protección de la maternidad a todas las mujeres trabajadoras</b>.</li> <li>• Analizar cómo podría proporcionarse acceso a la <b>protección de la maternidad</b> a las trabajadoras, que pertenecen a <b>grupos vulnerables</b>.</li> </ul>

RESOLUCIÓN relativa a la igualdad de género como eje del trabajo decente (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principio de igualdad de derechos a lo largo de la vida de mujeres y hombres</b>, desde el comienzo de su vida laboral hasta el final que suele coincidir con la vejez.</li> <li>• Lograr mantener una <b>maternidad segura</b>.</li> <li>• Adoptar medidas para impedir que se agrave el creciente desempleo entre los jóvenes y la pobreza de los trabajadores</li> </ul>
---	---

*Fuente: Elaboración propia a partir de la guía “Hacia un entorno laboral igualitario”.*

En el ámbito internacional, aparte de los Convenios y Resoluciones de la OIT, es importante mencionar el trabajo realizado desde la **Organización de Naciones Unidas**, para promover la igualdad entre mujeres y hombres. Desde la Convención para la eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer de 1979 (CEDAW, por sus siglas en inglés) hasta las sucesivas Conferencias de la Mujer, organizadas por Naciones Unidas y los Planes de Acción que se derivan de ellas, se han convertido en una herramienta fundamental en la lucha por la igualdad de género en el empleo.

“Los Estados partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo, a fin de asegurar a la mujer, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos (...)” (Art. 11 de la Convención para la eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer de 1979).

Todos estos documentos internacionales contienen distintas secciones destinadas al fin de erradicar la discriminación como:

**La declaración y Plataforma de Acción de Beijing** (Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, 1995), constituye quizá el escrito más completo en lo que respecta a la estrategia internacional con relación al fomento de la igualdad entre mujeres y hombres. La Plataforma contiene una enumeración de objetivos estratégicos y medidas que los gobiernos firmantes pueden adoptar para su cumplimiento. El área “F. La mujer y la economía” engloba objetivos y medidas específicamente destinadas a eliminar la discriminación por razón de sexo en el mercado laboral, destaco dos de los objetivos:

- Facilitar el acceso de la mujer, en condiciones de igualdad, a los recursos, el empleo, los mercados y el comercio.
- Eliminar la segregación en el trabajo y todas las formas de discriminación en el empleo.

## 2.2. En el ámbito europeo

En el ámbito europeo, la preocupación por la discriminación por razón de sexo en el entorno laboral se produjo desde sus inicios, pues ya en el **Tratado de Roma** (1957) se estableció la prohibición de discriminación salarial por razón de sexo (Art 119). El **Tratado de Maastricht** (1992) refuerza de nuevo el principio de igualdad de trato salarial sin discriminaciones por razón de género y el **Tratado de Ámsterdam** (1999) hace más extensivo este concepto y dedica el Artículo 141, a la necesidad de garantizar “la

aplicación del principio de igualdad<sup>2</sup> de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, incluso el principio de igualdad de retribución para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor”.

Para poder desarrollar lo establecido en los Tratados se han establecido diferentes *directivas* en relación con la no discriminación por razón de sexo en el entorno laboral. En la tabla 2 muestro, a modo resumen, el contenido en relación al tema.

**Tabla 2. Directivas europeas en relación a la no discriminación por razón de sexo en el ámbito laboral**

75/117/CEE, de 10 de febrero de 1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece el concepto de <b>“igual salario para trabajo de igual valor”</b>. Existe discriminación cuando hay diferencia salarial entre hombres y mujeres que realicen el mismo trabajo, puntualizar que también hay discriminación cuando se establecen diferencias entre trabajos “equivalentes”.</li> </ul>
76/207/CEE, de 9 de febrero de 1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se amplía el concepto de igualdad, introduciendo <b>“el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo”</b>.</li> <li>• Define <b>igualdad de trato</b> como “ausencia de toda discriminación por razón de sexo, bien sea directa o indirectamente”.</li> <li>• La Directiva legitima la puesta en marcha de acciones positivas con la finalidad de garantizar la igualdad de trato “efectiva”.</li> </ul>
79/7/CEE, de 19 de diciembre de 1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapta el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres al <b>régimen de seguridad social y a las condiciones de acceso, duración y mantenimiento de las prestaciones</b> de protección contra enfermedad, invalidez, vejez, accidente laboral y enfermedad profesional, desempleo así como ayuda social.</li> </ul>

(...continúa)

<sup>2</sup> El principio de igualdad de trato no prohibirá a ningún Estado miembro adoptar medidas que supongan ventajas concretas con la finalidad de facilitar al género menos favorecido en el ejercicio de actividades profesionales o evitar/compensar desventajas en sus carreras profesionales.

86/378/CEE de 24 de julio de 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia lo establecido en la directiva anterior, a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres <b>en los regímenes profesionales de seguridad social.</b></li> </ul>
86/613/CEE de 11 de diciembre de 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los esfuerzos de esta directiva por alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres están enfocados a la <b>actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad.</b></li> </ul>
92/85/CEE de 19 de octubre de 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece <b>medidas para promover la mejora de la seguridad y salud en el trabajo de trabajadoras embarazadas, que hayan dado a luz o en periodo de lactancia.</b></li> <li>• Determina el <b>permiso por maternidad</b> mínimo en 14 semanas interrumpidas y un permiso para exámenes prenatales.</li> <li>• Se prohíbe tácitamente el <b>despido</b> de la trabajadora embarazada, desde el comienzo de su embarazo hasta la reincorporación a su puesto de trabajo, manteniendo todos los derechos correspondientes al contrato de trabajo.</li> </ul>
96/34/CE de 3 de junio de 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incluye el <b>permiso parenteral</b>, como un derecho individual e intransferible, dirigido tanto a trabajadores como trabajadoras, con motivo del nacimiento o adopción de un hijo para su cuidado como mínimo durante 3 meses y un máximo de 8 años.</li> </ul>
97/80/CE, de 15 de diciembre de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En referencia a la <b>inversión de la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo</b>, es decir corresponde a la parte demandada demostrar que no ha existido vulneración del principio de igualdad.</li> </ul>
97/81/CE de 15 de diciembre de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contempla el <b>Acuerdo Marco sobre trabajo a tiempo parcial</b>, con la finalidad de garantizar la eliminación de las discriminaciones contra trabajadores a tiempo parcial.</li> </ul>

<p>2002/73/CE, de 23 de septiembre de 2002</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resalta el papel importante que tienen los estados en la promoción de la igualdad de género de una manera activa, tanto en la elaboración, como en la aplicación de dispositivos legales, reglamentarios y administrativos, así como en políticas y actividades.</li> <li>• Se define el <b>concepto discriminación</b> en un sentido amplio, englobando tanto la discriminación directa como indirecta.</li> <li>• Analiza los términos de <b>acoso</b> y de <b>acoso sexual</b>, como formas de discriminación contrarias al principio de igualdad y establece la obligatoriedad en indemnizar a las víctimas de discriminación por razón de sexo.</li> </ul>
<p>2006/54/CE de 5 de julio de 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refundición de la <b>normativa</b> relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en temas relacionados con empleo y ocupación.</li> <li>• Impone a los estados miembros adoptar las medidas necesarias para que la persona discriminada reciba una indemnización o compensación por el perjuicio sufrido.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la guía “Hacia un entorno laboral igualitario”.*

Las directivas componen el pilar fundamental a la hora de eliminar las discriminaciones laborales por razón de sexo en los estados miembros, pero no debemos olvidarnos de otros instrumentos como: resoluciones, recomendaciones, decisiones, comunicaciones, programas de acción, etc. De entre ellas, destaco:

Los **Programas de Acción Comunitaria para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres**, entre los que se encuentran:

- 1981: Comité consultivo para proponer acciones para la igualdad.
- 1983-1985: Primer Programa de Acción Comunitaria.
- 1984: Comité de Derechos de la Mujer.
- 1986-1990: Segundo Programa de Acción Comunitaria.
- 1991-1995: Tercer programa de Acción Comunitaria.
- 1996-2000: Cuarto programa de Acción Comunitaria
- 2001-2005: Plan de trabajo para la igualdad entre mujeres y hombres.
- 2010-2015: Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres.

En la actualidad, se encuentra vigente el Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020) con el que se pretende:

- Eliminar las desigualdades en relación al empleo y protección social, haciendo especial mención a la retribución entre mujeres y hombres.
- Fomentar el equilibrio entre vida laboral y vida privada para mujeres y hombres, haciendo que la conciliación sea posible.
- Defender los derechos humanos, eliminando cualquier forma de violencia contra la mujer.

### 2.3. En el ámbito español

Como en los ámbitos anteriores, nuestro ordenamiento jurídico prohíbe expresamente cualquier forma de discriminación por razón de sexo en el empleo. La **Constitución Española** (1978) establece en su *artículo 14* la necesidad de la existencia de igualdad y la prohibición de discriminación por razón de sexo. En el *artículo 35* volvemos a encontrar otra referencia al tema de la discriminación.

“Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.”

El **Estatuto de los Trabajadores (ET)**, encargado del marco normativo básico en materia de empleo<sup>3</sup> establece como principio fundamental el derecho a la no discriminación por razón de sexo.

“En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho (...) c) A no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.” (ET, Art.4.2).

Los antecedentes a la legislación específica de género son **Programas o Planes de igualdad de oportunidad**, que han incluido cláusulas con la finalidad de eliminar la discriminación por razón de género en el ámbito laboral. El último Plan Estratégico de Oportunidades (2018-2021) se compone de 8 objetivos específicos de los cuales destaco dos:

- Objetivo Específico 1: “Incrementar la tasa de actividad y de empleo de mujeres, combatiendo la segregación horizontal del mercado de trabajo y promoviendo la empleabilidad de mujeres pertenecientes a grupos especialmente vulnerables”.
- Objetivo Específico 7: “Consolidar la existencia de servicios de apoyo que favorecen la conciliación de la vida personal y familiar”.

---

<sup>3</sup> Matizar que el Estatuto de los Trabajadores, excluye de su ámbito de aplicación a los funcionarios públicos, así como el personal al servicio del Estado, Corporaciones locales y Entidades Públicas Autónomas, cuyas condiciones laborales básicas quedan recogidas en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

Mereciendo una especial mención tenemos la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**, que constituye un paso muy importante en el marco normativo estatal, estableciendo las líneas generales que han de orientar las políticas públicas en relación con la discriminación por razón de sexo en el empleo.

En los últimos años ha crecido el interés por los conceptos de **igualdad** y no **discriminación** entre hombres y mujeres. La igualdad es un principio y un valor jurídico universal que se puede concretar, en el derecho a la no discriminación por razón de sexo, es decir, la ausencia de todo perjuicio o desventaja, ya sea directa o indirecta, como resultado de pertenecer a un sexo u otro. Este aspecto se trata en el título primero de la citada ley. Así, la **discriminación directa**, puede producirse cuando una persona por razón de su sexo es tratada de manera menos favorable que otra en situación similar.<sup>4</sup> La **discriminación indirecta**, es aquella situación en la que un criterio una práctica con apariencia neutra, coloca a una persona de un sexo en desventaja con respecto al otro sexo. También se considera discriminación por razón de sexo cualquier trato adverso o con efectos negativos que se produzca en una persona como consecuencia de la presentación de una queja, reclamación, denuncia, demanda o recurso, con la finalidad de exigir el cumplimiento efectivo del principio de igualdad.

### **3. Principio de presencia o composición equilibrada**

El **principio de presencia o composición equilibrada** es un concepto introducido por *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, en su título segundo*, con la finalidad de asegurar una representación suficientemente significativa de ambos sexos de tal forma que, en el conjunto a que se refiera las personas de cada sexo no superen el 60 por 100 ni sea inferior al 40 por 100. A consecuencia de la promulgación de esta Ley, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en diferentes grupos y categorías profesionales se ha convertido en un objetivo implícito alcanzar por la empresa.

La Ley separa según el tipo de empresa, las sujetas al *artículo 75* (las que no presentan cuentas abreviadas), promueve la participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles, tratándose de una mera recomendación, sin sanción alguna a la empresa que incumpla. Y las sujetas al *artículo 45* obligadas a elaborar un Plan de Igualdad.

Lo cierto es que no se ha logrado un gran avance desde 2007, tanto en el primero como en el segundo tipo de empresas. Las empresas sujetas al artículo 75 suman 12.751 y las sujetas al artículo 45 son 2.717, el resto de sociedades alcanzan la cifra de 998.276 empresas. Según Nathalie Gianese, directora del departamento de estudios de Informa y una de las autoras de Presencia de las mujeres en la empresa española asegura que no se cumple la Ley pues tan solo el 12,63 por 100 de las empresas sujetas al artículo 75 incluyen como mínimo a un 40 por 100 de mujeres en sus consejos de administración. Esta proporción es del 11,23 por 100 en las empresas obligadas a elaborar un Plan de Igualdad.

---

<sup>4</sup> Todo trato desfavorable a las mujeres relacionado con el embarazo o la maternidad.

#### 4. Aplicación de los planes de igualdad

El artículo 45, de la Ley Orgánica 3/2007, establece que las empresas estarán obligadas a respetar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, adoptando medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre ambos sexos, medidas que deberán negociar y acordar con los representantes legales de los trabajadores. Obligación para todas las empresas que tengan más de doscientos cincuenta trabajadores la elaboración y aplicación de un **plan de igualdad**.

Núñez-Cortes (2009) explica que la obligación de adoptar medidas es general en todos los ámbitos de negociación y para todas las empresas, pero su intensidad y alcance depende del número de trabajadores, como reflejo del diferente grado de complejidad de las relaciones laborales en función del tamaño de la empresa; así como la mayor capacidad de las grandes corporaciones para asumir la complejidad de la gestión y los costes que pueden producirse de una ambiciosa política de igualdad de oportunidades.

Circunstancias que conducen a la obligatoriedad de un Plan de Igualdad son:

- *Obligatoriedad derivada de la dimensión de la plantilla (criterio cuantitativo):*

De forma específica se establece en la Ley Orgánica 3/2007, para las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores. Núñez-Cortes (2009) argumenta que el alcance y contenido debe respetar lo establecido en el Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, y además deberá ser objeto de negociación en la forma que se determine en el artículo 45.2. La Ley se expresa con el término “empresa” y no “centro de trabajo”, por lo que, si la empresa cuenta con más de un centro de trabajo de menos de 250 trabajadores cada uno de ellos, pero en su conjunto superan dicho límite es obligatorio la elaboración de un Plan, que debe atender a la situación de los trabajadores en su conjunto, aunque se pueden establecer peculiaridades en cada centro de trabajo.

La escasa regulación nos plantea dudas sobre el cómputo de la dimensión de la plantilla de la empresa a estos efectos. Las posibles alteraciones a la baja que la plantilla sufra en determinados períodos de tiempo, no debería afectar a la obligatoriedad de elaborar un Plan, debido al carácter proteccionista de la Ley de Igualdad. La Inspección de trabajo (Instrucción número 2/2008) asume los criterios previstos para las elecciones a órganos de representación de los trabajadores en la empresa<sup>5</sup>.

- *Empresas con obligación convencional de elaborar un Plan de Igualdad.*

Con independencia del tamaño de la empresa, se deberá elaborar un Plan cuando así lo disponga el convenio colectivo sectorial. Núñez-Cortes (2009) interpreta que aunque la Ley guarde silencio, en estos casos se debe entender cumplida la obligación con un Plan de Igualdad “simplificado”.

---

<sup>5</sup> De manera que quienes presten servicios en trabajos fijos discontinuos y trabajos vinculados por contrato de duración determinada superior a un año se computarán como trabajadores fijos de plantilla, y los contratos de duración inferior a un año se computarán de acuerdo al número de días trabajados en el período de un año anterior a la convocatoria de elección. Cada doscientos días trabajados o fracción se computará como un trabajador más.

- *Empresas obligadas a elaborar un Plan de Igualdad en virtud de procedimiento sancionador.*

Con carácter excepcional, las empresas elaborarán y aplicarán un Plan de Igualdad previo acuerdo con los representantes legales de los trabajadores, cuando la Autoridad Laboral hubiera acordado un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones por la elaboración y aplicación de un Plan.

- *La elaboración voluntaria de un Plan de Igualdad.*

El resto de empresas no están obligadas a elaborar un plan en sentido estricto, la Ley Orgánica 3/2007 incentiva a las empresas a que voluntariamente adopten un Plan.

Un **Plan de Igualdad** debe afectar a todos los trabajadores de la empresa, haciendo especial mención al *personal directivo*. La referencia a la inclusión del personal directivo es especialmente relevante, ya que algunas de las medidas a incorporar en un Plan de Igualdad con certeza irán encaminadas a promover el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

La obligación de negociar un Plan de Igualdad puede venir impuesta en un convenio supraempresarial (art. 45.3 Ley Orgánica 3/2007), aunque el art 85.1 del ET establezca que en la negociación colectiva existe el deber de negociar medidas dirigidas a promover la igualdad de trato y de oportunidades. Martínez (2009) propone que un Plan siempre deberá elaborarse a medida de cada empresa, por lo que no caben Planes de Igualdad supraempresariales.

El *artículo 46*, de la Ley Orgánica 3/2007, define un Plan de Igualdad como “conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidad entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo” de esta definición podemos deducir cuáles son las distintas etapas para su elaboración.

Un Plan de Igualdad debe iniciarse desde la primera etapa ineludible y básica que es un diagnóstico de la situación de la empresa en relación con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. A esta etapa de diagnóstico se suman dos fases más, una en la que se negocia e implantan las medidas en materia de igualdad derivadas del análisis hecho en el diagnóstico. Y posteriormente, una fase de seguimiento y evaluación de las medidas implantadas.

## **5. Factores explicativos de la persistencia de la desigualdad de género en los consejos de administración.**

La situación que viven las mujeres, que suponen en términos generales casi la mitad de la fuerza de trabajo evidencia el desequilibrio entre mujeres y hombres, tanto en el ámbito familiar como en el laboral. Mañé Vernia (2016) comenta como España continua a la cola de la Unión Europea en lo que respecta a temas de igualdad laboral. Tanto las tasas de actividad como las de empleo femenino son siempre inferiores a las masculinas y las tasas de paro femenino siempre superiores al masculino (Instituto de la Mujer 2006). Esta

desigualdad se ve reflejada en la dificultad de muchas mujeres para desarrollar una carrera profesional que les lleve a ocupar puestos de responsabilidad. Agut (2007) pone de manifiesto que cuanto más alto es el puesto mayor es la diferencia entre los géneros.

El acceso a la **educación** y la **formación** ha mejorado notablemente en los últimos años, los niveles de **cualificación** se han ido equiparando e incluso en ciertas ramas han sido superados, hay autores que consideran que los puestos directivos se consiguen al final de la etapa profesional, y que las mujeres que se han preparado para alcanzar estos puestos de mayor responsabilidad aún no han alcanzado en su mayoría esta etapa, pudiendo ser una de las múltiples razones por las que todavía no se alcanzado el nivel de igualdad.

Aunque en las últimas décadas se ha conseguido un avance, las mujeres aún no alcanzan puestos de poder y responsabilidad en las empresas. Los datos no son discutibles, según un estudio de Informa D&B<sup>6</sup> el 66 % de las empresas no tiene ninguna directiva y las mujeres continúan siendo minoritarias en los puestos de dirección. Esta situación se ha bautizado con el nombre de **techo de cristal**, así se llama a las barreras invisibles que encuentran las mujeres cuando tratan de hacer una carrera profesional que les permita llegar a los puestos de mayor responsabilidad. Llegados a este punto nos podemos plantear ¿Cuáles son esas barreras? ¿Por qué se forman?

Me centraré en explicar los factores externos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad, pueden ser tan numerosos y tantos que he seleccionado los que considero más relevantes:

#### *Estereotipos de género*

Si bien es cierto que durante las últimas décadas se han producido notables cambios en el rol de la mujer en nuestra cultura, la creencia generalizada acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y las diferencias entre un género y otro, nos han llevado asociar que los rasgos característicos de buen directivo se corresponden con aspectos prototípicos de la masculinidad (Sarrió y Cols, 2002). Esta creencia se refleja en la dificultad que experimentan muchas mujeres en el desarrollo de su carrera profesional. Indicar que en los últimos años, en los puestos de dirección, se observa una tendencia a una mayor valoración de los atributos considerados como femeninos<sup>7</sup>.

Esto supone que en numerosas ocasiones las mujeres no se encuentran en las áreas de actividad más estratégicas y que no se desarrollen tareas variadas que permitan familiarizarse con toda la gama de actividades de la empresa, factores fundamentales para el ascenso a puestos de dirección. Como consecuencia, en el momento de ascenso pocas mujeres tienen la experiencia empresarial suficiente para poder desarrollar los máximos cargos directivos (OIT 2006).

---

<sup>6</sup> Estudio realizado por INFORMA D&B sobre “Presencia de las mujeres en la empresa española” [https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaee62837a6c07/content\\_entry5809cd5ecdaee62837a6c51/5a992e1b89abc865de0fa900/files/Mujeres\\_consejos\\_2018v4.pdf?1519988251](https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaee62837a6c07/content_entry5809cd5ecdaee62837a6c51/5a992e1b89abc865de0fa900/files/Mujeres_consejos_2018v4.pdf?1519988251) (Fecha de visita: 05 de septiembre de 2018)

<sup>7</sup> Cualidades como: capacidad de comunicación, empatía, negociación.

### *Segregación del mercado de trabajo*

A consecuencia de los estereotipos de género el mercado de trabajo se encuentra dividido en empleos masculinos y femeninos, estos últimos relacionados con profesiones cuya característica principal es atender/servir a otras personas<sup>8</sup>. Además de todo esto, no debemos olvidarnos del trabajo no formal como el trabajo doméstico, familiar y de cuidado de niños y personas mayores o enfermas, al cual han dedicado y dedican su tiempo fundamentalmente las mujeres (Durán, Serra y Torada 2001).

### *Discriminación laboral de las mujeres*

La segregación del mercado de trabajo contribuye de forma significativa a la persistencia del fenómeno de discriminación laboral, uno de los ámbitos de discriminación más analizados es el salarial, tema que no vamos a analizar por su extensión y limitación de nuestro trabajo.

### *Principio de igualdad en relación con el acoso sexual en el trabajo*

Con la finalidad de alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, en su artículo 3 establece que “el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y especialmente las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y estado civil”. Para no dar lugar a interpretaciones que desvinculen el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, la misma Ley en el art 7.3 estipula con independencia de que se produzcan en ámbito laboral o al margen de éste, el art 7.4 fija cualquier situación de acoso sexual o acoso por razón de sexo, estamos siempre ante una discriminación por razón de sexo.<sup>9</sup>

### *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*

Se define como la agresión psicológica que ejerce un grupo de personas (acosadores) sobre una persona (víctima) de una forma sistemática y continuada en el tiempo (Zapf, 1999). Acciones hostiles que generan un entorno social poco agradable y a la persona acosada conductas discriminatorias asociadas al género, aunque también pueden producirse por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

Como señala Agut Nieto (2007) aumenta el absentismo laboral, e incluso fomenta el abandono definitivo de la organización, y con ello se reduce las posibilidades de hacer carrera profesional dentro de la empresa. Se ha pensado que, por lo general, las mujeres sufren este tipo de conductas hostiles con mayor frecuencia que los hombres, por encontrarse en una situación laboral de subordinación. No obstante, advierto que esta cuestión necesita ser investigada en mayor profundidad.

---

<sup>8</sup> En España, la mayoría de mujeres tienen un trabajo relacionado con las ramas de la sanidad, educación, servicios personales y domésticos o el comercio.

<sup>9</sup> Sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal, la Ley facilita una definición. En ambos casos se trata de un comportamiento que tiene el propósito de atentar contra la dignidad de una persona y crear un entorno intimidatorio, degradante y ofensivo. La diferencia entre uno y otro radica en que en el acoso sexual tiene una naturaleza sexual y el acoso por razón de sexo se lleva a cabo en función del sexo de la persona.

### *Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización*

El trabajo profesional exige gran implicación en la consecución de ascensos y reconocimientos, especialmente esos trabajos que se encuentran en la cúspide de la empresa. Para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad es importante el acceso a oportunidades de desarrollo dentro de la carrera profesional o experiencias laborales que les preparen para tales puestos.

Las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas, en su mayoría, para alcanzar el máximo desarrollo de la carrera en el período comprendido entre los 30 y 40 años de edad, precisamente es esta etapa cuando se exige una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos. Agut Nieto (2007) asegura que incluso las mujeres sin responsabilidades familiares son vistas como madres potenciales, a consecuencia se ofrece menos formación y oportunidades para progresar en sus carreras profesionales, que la proporcionada a los hombres que desempeñan el mismo trabajo, reduciéndose así las oportunidades de ascenso profesional.

### *Dificultades a la hora de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos*

A pesar del progreso que se ha producido en este campo, la ausencia de medidas que favorezcan realmente la **conciliación** de la vida familiar y laboral ha derivado en la persistencia de diferencias importantes entre hombres y mujeres. Las mujeres siguen más implicadas en el cuidado de los hijos que los hombres, aun cuando ambos aportan ingresos al hogar. Encontrar el equilibrio entre trabajo y familia es un problema para las mujeres del mundo entero, aunque puede ser más exagerado en culturas centradas en la familia (OIT, 2004)

El concepto “**conciliación de la vida laboral y familiar**” aparece cuando la sociedad empieza a tomar conciencia de la situación inadmisibles contra el derecho a la igualdad que vivían las mujeres. Paralelamente a ello empezó a producirse un movimiento social y legislativo con la finalidad de considerar la vida familiar como un valor para la persona, entendiendo que para que una persona este sana no puede focalizar su vida únicamente en el trabajo, sino que el desarrollo personal es fundamental para su bienestar. Por tanto, lo que busca la “conciliación de la vida laboral y familiar” es hacer posible que la persona trabajadora compatibilice su vida profesional con la vida familiar, centrada fundamentalmente en el cuidado de menores y dependientes.

Desde el inicio de la legislación laboral (finales del siglo XX) se regularon derechos respecto de la mujer trabajadora, cuya evolución aumento en intensidad y extensión, pero siempre con la premisa de ser la mujer el sujeto titular de derechos. Este tipo de protección acabo provocando un efecto negativo en la contratación de mujeres, pues se impuso el pensamiento entre los empresarios mujer fértil problemas para el trabajo; la reacción más generalizada fue no contratar mujeres o extinguir el contrato en el momento que surgían responsabilidades familiares. Este fenómeno fue conocido como “*efecto boomerang*”.

En la actualidad, la titularidad de la mayoría de estos derechos continúa en la mujer, es la encargada de ejercer el derecho; en ocasiones tan solo ella y en otras también el hombre, pero de manera subsidiaria. Nuñez-Cortés (2009) considera que el rol de la mujer, aunque ha evolucionado, sigue siendo el de cuidadora principal y el hombre de cuidador

subsidiario. Cuando la ley permite que el derecho pueda ser disfrutado indistintamente por el hombre o la mujer, es esta la que mayoritariamente lo ejerce.

La norma básica que regula los derechos de conciliación en España; es el Estatuto de los Trabajadores (ET). Por otra parte, los convenios colectivos tradicionalmente han introducido mejoras en esta materia con respecto a los mínimos establecido por el ET, también los reglamentos internos de la empresa, pactos o acuerdos colectivos extraestatutarios de ámbito empresarial pueden ocuparse de este tipo de derechos.

Los derechos de conciliación que reconoce el ET, algunos afectan a la duración o distribución de la jornada de trabajo, otros suponen la posibilidad de dejar de trabajar manteniendo la retribución (permisos) y otros suponen que la persona deje de trabajar y percibir salario, pero mantenga su derecho a la reserva de puesto de trabajo (suspensiones y excedencias).

La Ley Orgánica 3/ 2007, en su *artículo 44*, introdujo que los derechos de conciliación de la vida laboral y personal serán reconocidos a los trabajadores, con la finalidad de fomentar la asunción de responsabilidades familiares, evitando así la discriminación. El permiso y la prestación por maternidad serán concebidos según la normativa laboral y de Seguridad Social. Para contribuir a un reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y una prestación por paternidad <sup>10</sup>.

Esta medida “innovadora” que se introdujo en 2007, fue objeto de promesa por parte del Gobierno de una ampliación gradual y progresiva. Inicialmente fue de 13 días de duración ampliable en caso de parto múltiple en dos días más por cada hijo a partir del segundo, extendiéndose a los casos de adopción o acogimiento<sup>11</sup>. Esta prestación se unía, al ya por entonces permiso por paternidad reconocido en el ET y retribuido por la empresa, en el que se podía disfrutar de 2 días por nacimiento de hijo. La Ley de Igualdad, a partir de 2017 fijó la prestación de paternidad en cuatro semanas, y desde julio de 2018 la duración del permiso se amplía de 4 a 5 semanas.

## **6. La presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX35**

Las empresas cotizadas están tratando de adaptar su estructura de gobierno a las recomendaciones realizadas por el **Código de Buen Gobierno Corporativo de las empresas cotizadas** presentado en febrero de 2015. En él, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) recomendaba que, dada la insuficiente presencia de consejeras se incluyeran objetivos específicos que fomentasen su participación. En concreto, una de las recomendaciones de este Código fue la aprobación de una política de selección de consejeros que, entre otros, igualase la diversidad de conocimientos, experiencias, género y fomentase el objetivo de que en el año 2020 el número de mujeres

---

<sup>10</sup> En la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de hombres y mujeres, se incluye por primera vez la prestación por paternidad, como medida “innovadora” para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral.

<sup>11</sup> Todo ello retribuido por Seguridad Social.

en los consejos de administración suponga al menos el 30% del total de los partícipes en el Consejo de Administración.

A dos años de cumplirse la fecha (2020), he llevado a cabo este estudio, para verificar la evolución en el número de consejeras en las empresas del IBEX 35 y ver la dirección que se está tomando.

Antes que empezar analizar datos, me gustaría señalar que el IBEX 35 se puede definir como un índice que se calcula en base a las cotizaciones de los precios de las acciones de las empresas que lo componen. Dado que la composición del IBEX 35 no es siempre igual y se pueden producir entradas y salidas de empresas, en la investigación cuento con datos de varios años consecutivos; por lo que es probable que se hayan producido movimientos en la composición de las empresas que forman parte de él.

Sebastián Albella, Presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores(CNMV) ha expresado que los consejos de las empresas españolas, en numerosas ocasiones, son clubs de hombres de avanzada edad y parecida experiencia laboral. Ha lamentado, así, que la empresa española este “bastante estancada” en diversidad de género. El porcentaje de mujeres en los consejos del IBEX 35 es del 29,3% en agosto de 2018, aunque la cifra se acerca a la recomendación del 30% del Código de buen gobierno para el 2020 no todas las empresas siguen la misma dirección, tan sólo llegan a esta cifra 12 de las 35 empresas que cotizan.

En la Tabla 3, se recoge una comparativa entre los años anteriores (2012, 2014) a la recomendación y los años posteriores (2016, 2017, 2018) respecto a la presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35.

**Tabla 3. Presencia femenina en los consejos de administración del IBEX 35**

AÑO 2012		
Mujeres	Total consejeros	% mujeres
<b>56</b>	<b>418</b>	<b>14,2</b>

AÑO 2014		
Mujeres	Total consejeros	% mujeres
<b>66</b>	<b>407</b>	<b>16,8</b>

AÑO 2016		
Mujeres	Total consejeros	% mujeres
<b>84</b>	<b>427</b>	<b>19,2</b>

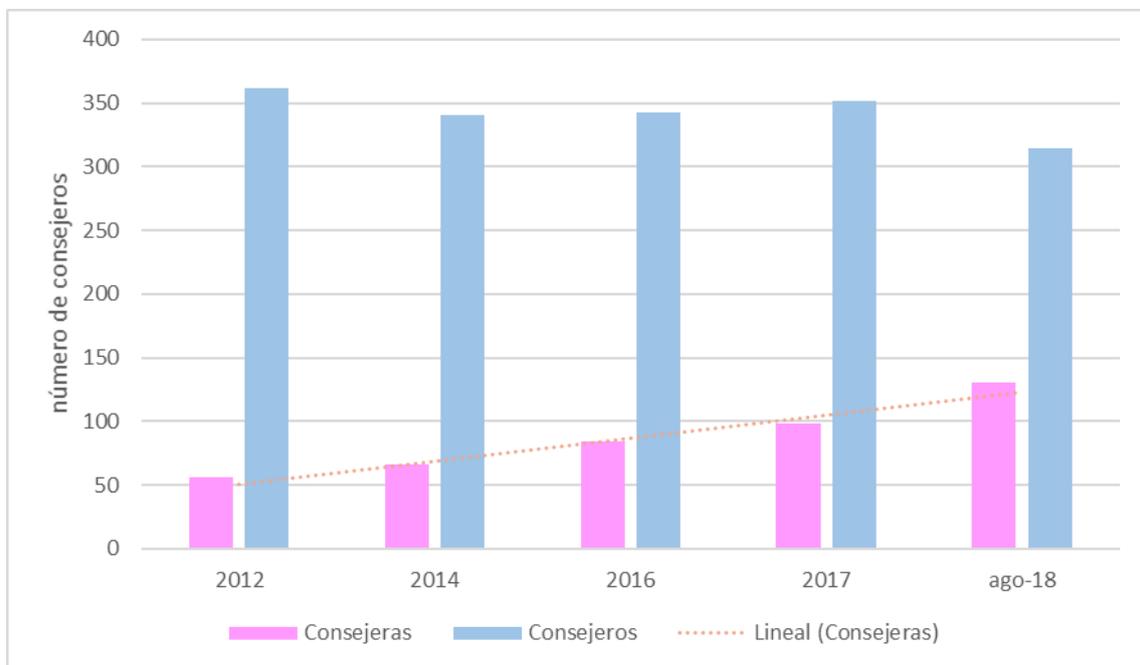
AÑO 2017		
Mujeres	Total consejeros	% mujeres
<b>98</b>	<b>450</b>	<b>21,8</b>

AGOSTO 2018		
Mujeres	Total consejeros	% mujeres
<b>130</b>	<b>444</b>	<b>29,3</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio "La diversidad de género en los consejos del IBEX 35" completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.*

Como se puede observar se produce un crecimiento desde el año 2012 hasta agosto de 2018. En el último año se produce la subida más alta en el periodo estudiado, de 7,5 puntos porcentuales hasta suponer con 130 consejeras el 29,3% de estos órganos. En la figura 1 se desglosa esa información distinguiendo el número de hombres y mujeres sobre el total de consejeros.

**Figura 1. Evolución del número de consejeras y consejeros de las empresas del IBEX35. 2012-2018**



*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio "La diversidad de género en los consejos del IBEX 35" completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.*

Los datos confirman la evolución positiva de la presencia de mujeres en los órganos de gobierno corporativo, la cual ha crecido de forma progresiva en los últimos años, como se evidencia en el gráfico, lo que nos hace pensar que si seguimos en esta tendencia es posible que lleguemos al límite establecido para 2020.

En la tabla 4, muestro las empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus consejos de administración en agosto de 2018. Todas ellas superan la recomendación marcada por la CNMV.

**Tabla 4. Las doce empresas del IBEX 35 con mayor representación femenina en sus consejos de administración**

EMPRESAS	AÑO 2016			AÑO 2017			AGOSTO 2018		
	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUEJERES
SIEMENS GAMESA	2	12	16,7	6	12	50	6	14	42,8
CELLENEX TELECOM	0	9	0	1	10	10	5	12	41,6
IBERDROLA	5	14	35,7	5	14	35,7	5	14	35,7
SANTANDER	5	15	33,3	6	15	40	5	15	33,3
INDITEX	2	9	22,2	2	9	22,2	3	9	33,3
MERLIN PROPERTIES	4	11	36,4	4	13	30,8	4	12	33,3
RED ELECTRICA	4	12	33,3	3	12	25	4	12	33,3
IAG	3	12	25	2	11	18,2	4	12	33,3
MEDIASET	1	13	7,7	1	13	7,7	4	13	30,7
GRIFOLS	4	13	30,7	4	13	30,7	4	13	30,7
ACERINOX	2	14	14,3	4	15	26,7	3	10	30
BANKINTER	3	10	30	2	9	22,2	3	10	30

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio "La diversidad de género en los consejos del IBEX 35" completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.*

En esta tabla aparecen las 12 empresas que cumplen con la recomendación de que al menos el 30 % de la composición de los consejos de administración sean mujeres, liderada por Siemens Gamesa con un 42,8% es la que más se acerca a la paridad 50/50. Rosa García, presidenta de su consejo de administración, en la junta general de accionistas del pasado mes de marzo resaltaba su compromiso con *Women Empowerment Principles*, promovida por Naciones Unidas.

Debo resaltar a Cellenex Telecom, posicionándose en los primeros puestos, con un 41,6% en la presencia de mujeres en su consejo de administración cuando hace algo más de un año me encontré con esta noticia "Cellnex se queda sola: es la única empresa del IBEX sin mujeres en el consejo" (El País 01/03/2017). Le sigue Iberdrola con un 35,7%, porcentaje que ha mantenido en los últimos 5 años.

Ana Botín, presidenta del Banco Santander, con un porcentaje del 33,3%, se ha pronunciado a favor de la paridad<sup>12</sup> en los altos cargos: "si hombres y mujeres somos

<sup>12</sup> Diferencia entre Igualdad y paridad:

- La igualdad es el derecho inherente de todos los seres humanos a ser reconocidos como iguales ante la ley sin discriminación por su género, condición sexual, raza, creencia, nacionalidad o clase social o cualquier otro motivo.
- El concepto de paridad está relacionado con corregir la falta de representatividad de las mujeres en la esfera pública

igual de listos, deberíamos estar al 50%”. Botín afirma que no hemos sido lo suficientemente ágiles para tener mujeres dentro que alcancen puestos directivos. No obstante, ha manifestado su voluntad de avanzar hacia la paridad, afirmando “Cuatrocientas mujeres en España están recibiendo *mentoring* para progresar. El Banco Santander siempre pide mujeres entre los candidatos. Quieren ser justos y ayudar al género femenino a tener oportunidades, a día de hoy implica un gran esfuerzo que a las empresas les interesa”.

Inditex, Merlin Properties, Red Eléctrica y IAG (Iberia) acumulan un 33,3% de mujeres en sus respectivos consejos de administración. Especial mención a Mediaset, que durante el periodo estudiado alcanzó porcentajes muy bajos y este último año ha superado la recomendación de la CNMV, llegando al 30,7%. Grifols mantiene el mismo porcentaje 30,7% en los tres últimos años, Acerinox y Bankinter llegan justo al porcentaje establecido por la CNMV.

En la tabla 5, se plasma la situación que presentaban los consejos de administración respecto a las mujeres, en los años anteriores a la recomendación, en las empresas que a fecha de agosto de 2018 alcanzaban la propuesta de la CNMV.

**Tabla 5. Presencia femenina en los consejos de administración antes de la propuesta de CNMV**

EMPRESAS	AÑO 2012			AÑO 2014		
	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES
SIEMENS GAMESA	2	10	20	1	10	10
CELLENEX TELECOM						
IBERDROLA	3	14	21,4	5	14	35,7
SANTANDER	3	16	18,8	4	14	28,6
INDITEX	2	9	22,2	2	9	22,2
MERLIN PROPERTIES						
RED ELECTRICA	4	11	36,4	5	10	50
IAG	1	14	7,1	3	13	23,1
MEDIASET	1	15	6,7	1	13	7,7
GRIFOLS	1	11	9,1	3	13	23,1
ACERINOX	1	15	6,7	1	15	6,7
BANKINTER	1	10	10	2	10	20

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio “La diversidad de género en los consejos del IBEX 35” completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.

Si comparo las empresas que en agosto de 2018 alcanzaban el 30% de mujeres en la composición de sus consejos de administración, con los años inmediatamente anteriores a la recomendación de la CNMV averiguo que tan sólo dos de ellas, Iberdrola y Red Eléctrica, alcanzarían dicho porcentaje. Iberdrola es una empresa que apuesta por el impulso en la igualdad, esto queda reflejado en su “Política de igualdad de oportunidades y conciliación”<sup>13</sup> aprobada en julio de 2016.

En la tabla 6, reflejo las empresas del IBEX 35 próximas a alcanzar la recomendación de CNMV, con un intervalo que va desde el 20 hasta el 30 %.

**Tabla 6. Presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, próximas alcanzar el 30% de consejeras**

EMPRESAS	AÑO 2016			AÑO 2017			AGOSTO 2018		
	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES
ACCIONA	3	12	25	3	11	27,3	3	11	27,2
DIA	2	9	22,2	3	10	30	3	11	27,2
MELIA HOTELS	2	11	18,2	2	11	18,2	3	11	27,2
BBVA	3	15	20	3	13	23,1	4	15	26,6
MAPFRE	3	17	17,7	3	17	17,7	4	15	26,6
ENAGAS	3	13	23,1	3	13	23,1	3	13	23,1
INDRA	2	13	15,4	2	13	15,4	3	13	23,1
CAIXABANK	5	18	27,8	5	18	27,5	4	18	22,2

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio “La diversidad de género en los consejos del IBEX 35” completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.*

En este cuadro vemos las 8 empresas cuyo porcentaje de mujeres en sus consejos de administración oscilan entre el 20% y el 30%, es decir, ninguna de ella a menos de dos años alcanza la recomendación propuesta de por CNMV. Acciona, Melia Hoteles y Día alcanzan una presencia femenina del 27, 2%, esta última en el año 2017 logro alcanzar el 30% propuesto. BBVA y Mapfre se quedan en un 26,6%, Enagas e Indra llegan al 23,1% y CaixaBank al 22,2%.

En esta tabla 7 analizo las 10 empresas cuyo porcentaje de consejeras se sitúa entre el 14 y el 20 %.

<sup>13</sup>Para consultar la Política de igualdad de oportunidades y conciliación de Iberdrola, consulta la siguiente página:  
[https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es\\_ES/corporativos/docs/politica\\_igualdad\\_oportunidades\\_con\\_ciliacion.pdf](https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/politica_igualdad_oportunidades_con_ciliacion.pdf) (Fecha de visita: 14 de julio de 2018).

**Tabla 7. Presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, que oscilan entre 14% y 20 % de consejeras**

EMPRESAS	AÑO 2016			AÑO 2017			AGOSTO 2018		
	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES
VISCOFAN	1	10	10	1	10	10	2	10	20
AENA	3	14	21,4	4	14	28,6	3	15	20
REPSOL	1	16	6,3	1	16	6,3	3	16	18,7
AMADEUS	1	10	10	1	11	9,1	2	11	18,2
FERROVIAL	1	12	8,3	2	12	16,7	2	11	18,2
ENDESA	1	11	9	2	11	18,2	2	11	18,2
TELEFONICA	2	18	11,1	3	17	17,6	3	17	17,6
ACS	3	16	18,8	3	18	16,7	3	18	16,7
CIE AUTOMOTIVE							2	13	15,4
SABADELL							2	14	14,28

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio "La diversidad de género en los consejos del IBEX 35" completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.*

Observo que Viscofan y Aena se quedan a un 20% en la composición de mujeres en sus consejos de administración y Amadeus, Ferrovial y Endesa están las tres con un 18,2%.

Interesante resaltar Repsol, con un porcentaje en agosto de 2018 del 18,7%. Ha pasado de tener tan solo 1 consejera a 3. Tradicionalmente ha tenido mayoría de hombres tanto en plantilla como en la dirección, sin embargo, está realizando un esfuerzo por equilibrar la presencia de mujeres con el objetivo de alcanzar la propuesta realizada por la CNMV.

Telefónica conserva el mismo número de consejeras en 2017 y agosto de 2018, con un porcentaje del 17,6%. ACS en los tres ejercicios estudiados cuenta con 3 consejeras, CIE Automotive dispone de un 15,4% de mujeres en el total de su consejo y Sabadell un 14,28%.

En la tabla 8, muestro las empresas que están a la cola en la composición femenina de sus órganos de gobierno.

**Tabla 8. Presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, que oscilan entre 0 y 10% de consejeras**

EMPRESAS	AÑO 2016			AÑO 2017			AGOSTO 2018		
	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES	MUJERES	TOTAL CONSEJO	% MUJERES
BANKIA	1	11	9,1	1	11	9,1	1	11	9,1
INM. COLONIAL							1	11	9,1
NATURGY							1	12	8,3
TECNICAS REUNIDAS	1	13	7,7	1	13	7,7	1	14	7,1
ARCELORMITTAL							0	7	0

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio "La diversidad de género en los consejos del IBEX 35" completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.*

En la parte negativa destacan 5 empresas (Bankia, Inm Colonial, Naturgy, Técnicas Reunidas y Arcelormittal) cuyo porcentaje de mujeres en el consejo está por debajo del 10%. Destacar Arcelormittal ya que en su consejo de administración no aparece ninguna mujer, además señalar que en sus memorias de responsabilidad corporativa tampoco se apunta el porcentaje de personal femenino que hay entre sus empleados.

Los consejeros deben conocer la realidad de la compañía, tener prestigio profesional, las competencias necesarias y la posibilidad de dedicarse para poder aportar su valiosa opinión, siendo los responsables finales, junto con el presidente<sup>14</sup>, de la marcha de la empresa. Existen diferentes consejeros en función de su relación con la compañía:

➤ **CONSEJEROS EJECUTIVOS**

Son miembros que forman parte del equipo directivo de la empresa y del Consejo de Administración. Tendrán, lógicamente, mayor conocimiento de la compañía y podrían tener una doble condición de ejecutivo-accionista, aunque no es necesaria, generalmente tienen un perfil técnico relacionado con su labor de dirección (financiero, comercial, industrial, técnico, etc.).

➤ **CONSEJEROS DOMINICALES**

Son personas que no están vinculadas con la gestión empresarial, representan a un porcentaje de las acciones de la compañía, pero su labor, en calidad de consejeros de la compañía, les hace responsables ante todos los accionistas y, por consiguiente, su opinión tiene que estar guiada por lo que ellos crean que es mejor para la empresa, no necesariamente tiene que ser lo mejor para sus accionistas representados.

<sup>14</sup> Tiene las funciones de convocar, elaborar el orden del día, presidir y coordinar las reuniones corresponden al presidente. También es el responsable del correcto funcionamiento del Consejo y de la organización de las evaluaciones anuales.

## ➤ CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Los consejeros independientes no deben tener ninguna conexión ni con la compañía ni con sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que deben velar por la correcta gestión, aportando su visión externa e independiente siempre con el objetivo de generar valor para todos los accionistas.

En la tabla 9, he querido analizar la dirección que se está tomando en el tipo de consejeras y comprobar el verdadero empoderamiento de la mujer, comprobando cuantas de ellas forman parte del equipo de dirección de las empresas (consejeras ejecutivas).

**Tabla 9. Número de consejeras en los diferentes tipos de consejo de las doce empresas del IBEX 35 con mayor presencia femenina**

EMPRESAS	Nº DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN				
	PRESIDENTA	VICEPRESIT.	C. EJECUTIVA	C. DOMINICAL	C. INDEPEND.
SIEMENS GAMESA	1 (dominical)			3	2
CELLENEX TELECOM				2	3
IBERDROLA		1 (externa)			4
SANTANDER	1 (ejecutiva)				4
INDITEX				1	2
MERLIN PROPERTIES				1	3
RED ELECTRICA				1	3
IAG					
MEDIASET				1	3
GRIFOLS					4
ACERINOX					3
BANKINTER			1		2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>33</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio "La diversidad de género en los consejos del IBEX 35" completando nuestra investigación con las páginas corporativas de las empresas del IBEX 35.*

Para ver la dirección que está tomando el tipo de consejeras en las empresas que cotizan en el IBEX 35, hemos elegido las 13 empresas cuyo porcentaje de mujeres en sus consejos supera la recomendación de la CNMV. La cifra de consejeras ejecutivas permanece estancada, lo que nos hace plantearnos si se está produciendo un "verdadero" avance de la mujer en la cadena directiva. De hecho, vemos como la mayoría de mujeres consejeras lo hacen desde una posición independiente, lo que puede hacer pensar que su nombramiento es más de naturaleza coyuntural. Así, el análisis del origen político o profesional de esas consejeras podría arrojar mayor luz. Sin embargo, dada la naturaleza del presente trabajo y la falta de disponibilidad de información, no puedo aventurar conclusiones más tajantes.

Estos datos ponen en peligro el empoderamiento de la mujer dada la escasa presencia en funciones ejecutivas. Derribar las barreras que limitan a las mujeres en su carrera profesional es una obligación de la sociedad. Un cambio cultural es una de las principales medidas para favorecer el desarrollo de las mujeres y que conceptos como el techo de cristal pasen a la historia y otros como el de conciliación lleguen a ser una realidad en la vida de todas las mujeres.

## 7. Conclusiones

La igualdad en el ámbito laboral acaba de empezar y es necesario promover un mayor cambio cultural, ya que papeles que tenemos asumidos para cada uno de los sexos deben sufrir una transformación. No se puede obviar que se trata de un cambio lento, pues cambiar mentalidades es el reto más difícil al que se pueden enfrentar las personas.

Aunque la cantidad de normativa que contiene disposiciones relativas a la prohibición de discriminación en el entorno laboral es considerable, ya en la década de los años cincuenta España ratificó varios convenios de la OIT con la finalidad de buscar una mayor igualdad entre sexos. La Unión Europea, introdujo desde sus inicios la preocupación por la discriminación en razón de sexo y en el ámbito estatal en el año 2007 se promulgó la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres; una Ley dirigida íntegramente a erradicar la discriminación por razón de sexo en el empleo. Sin embargo, los resultados de la presente investigación demuestran que a pesar de todos los años que se lleva legislando en el tema y de toda la normativa y recomendaciones, aún no son suficientes para una igualdad efectiva entre hombres y mujeres en lo que a responsabilidades directivas se refiere.

Para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad son necesarias las oportunidades de desarrollo dentro de la carrera profesional y la experiencia laboral que les preparen para tales puestos. La mayoría de las empresas tienen diseñadas sus políticas y estructuras para alcanzar el mayor éxito profesional entre los 30 y 40 años, edad en la que muchas personas son padres. Dado que culturalmente todavía son las mujeres las que se encargan del cuidado de los hijos, esta situación se traduce en un freno en su carrera profesional, siendo a mi juicio una de las grandes trabas que las mujeres sufrimos a la hora de llegar a puestos de gran responsabilidad.

Si hablamos de conciliación, va en la misma dirección, son más las mujeres que piden excedencias para el cuidado de hijos que hombres, lo que demuestra que nuestra sociedad ha avanzado muy poco en este ámbito y el rol de cuidadora principal sigue estando en la mujer y de cuidador secundario en el hombre. La conciliación tiene una dimensión social que nos afecta a todos y su ausencia nos perjudica a todos, empresas, familias y sociedad en general. Es especialmente importante que las mujeres nos creamos nuestra igualdad y contribuyamos a romper estereotipos, creencias, incluso el llamado *techo de cristal*, que no es otra cosa que la metáfora que utilizan los teóricos para llamar de alguna manera a las barreras invisibles que nos limitan en el ascenso de nuestra carrera profesional.

El principio de presencia o composición equilibrada, que trata de asegurar una representación suficiente de ambos sexos y que obliga a elaborar un plan de igualdad en aquellas empresas con más de doscientos cincuenta trabajadores, a consecuencia de los

estereotipos de género el mercado de trabajo se encuentra dividido en empleos masculinos y femeninos, estos últimos relacionados con profesiones cuya característica principal es atender/ cuidar de otra persona. Debido a esta creencia cultural de que ciertas profesiones tienen que ser ejercidas por uno de los géneros; pongo en cuestión medidas como el principio de presencia equilibrada; pues si la mayoría de efectivos pertenecen a uno de los sexos es muy difícil conseguir una composición equilibrada en ciertas profesiones. Una vez más, refuerzo la idea de que para poder avanzar en el tema de igualdad de género necesitamos un cambio cultural que se aleje de creencias sexistas.

Con la práctica he querido profundizar acerca de la composición del gobierno corporativo de las empresas que forman el IBEX 35. Concluyendo que a pesar de toda la normativa relacionada con la igualdad de género y todas las recomendaciones que se están haciendo para intentar conseguir una igualdad efectiva son insuficientes o quizá no estén bien planteadas.

En el presente trabajo he estudiado la propuesta de la CNMV de que en los consejos de administración las mujeres supongan al menos el 30% del total de los miembros. Si bien esta recomendación ha supuesto que las empresas si estén en su mayoría aportando mujeres en sus órganos de representación, profundizando un poco más en los datos, estos revelan que esta inserción no supone un verdadero avance de la mujer en la cadena directiva, pues la mayoría de ellas son consejeras dominicales e independientes con excepción de algún caso aislado de consejeras ejecutivas, y que merecería un estudio aparte como el caso del Banco Santander.

El verdadero poder de las empresas del IBEX 35 se encuentra en sus consejeros ejecutivos son estos los que tienen poder, voto e información suficiente para dirigir la empresa, quedando los consejeros dominicales e independientes con una función de asesoramiento y sin un verdadero poder en el funcionamiento. Todo ello me hace pensar que se están incorporando mujeres para “maquillar” datos y “cumplir” con la recomendación de la CNMV. Evidenciando que el camino hacia una sociedad mejor pasa por crear valores de igualdad desde la escuela que consigan un cambio cultural en lo referente a igualdad de género.

## **8. Referencias bibliográficas**

### LIBROS

Núñez-Cortés, P, y otros (2009) *Nociones básicas sobre igualdad en las relaciones laborales*, Madrid, España: Tecnos.

Velasco, MT, y otros (2010) *Mobbing, acoso laboral y acoso por razón de sexo*, Madrid, España: Tecnos.

### LEYES

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, núm. 71, de 23 de marzo de 2007, <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

Real Decreto Legislativo 2/ 2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado, núm. 255, de 24 de octubre de 2015, <https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11430.pdf>

## RECURSOS DE INTERNET

[Agunt, S. Martín, P. \(2007\): Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica.](#)

[http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25\\_2\\_7.pdf](http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf) (fecha de visita 05/10/2018)

[Barba, M. \(2017\). AboutEspañol: Diferencia entre igualdad, paridad y equidad.](#)

<https://www.aboutespanol.com/diferencia-entre-igualdad-paridad-y-equidad-1271571>

(fecha de visita 04/10/2018)

[Biencito, N. Mallorca, MJ. Gómez, S. Instituto Andaluz de la Mujer: Hacia un entorno laboral igualitario.](#)

[https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/institutodelamujer/ugen/sites/default/files/documentos/Manual\\_14\\_Entorno\\_Laboral\\_igualitario.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/institutodelamujer/ugen/sites/default/files/documentos/Manual_14_Entorno_Laboral_igualitario.pdf) (fecha de visita

20/09/2018)

[Cinco Días. \(2015\): Estos son los mandamientos de la CNMV para las cotizadas.](#)

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/25/empresas/1424847800\\_033009.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/25/empresas/1424847800_033009.html)

(fecha de visita 05/07/2018)

[Clemente, Y. \(2017\). El País: ¿Están mejor las mujeres desde que se aprobó la Ley de igualdad? La respuesta en gráficos.](#)

[https://elpais.com/elpais/2017/03/20/media/1490022764\\_384816.html](https://elpais.com/elpais/2017/03/20/media/1490022764_384816.html) (fecha de visita

23/07/2018)

[Dideas recursos humanos. \(2016\): Resumen de la Ley para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.](#) <https://www.dideasrrhh.es/single-post/2017/09/04/Resumen-de-la-Ley-para-la-Igualdad-efectiva-entre-mujeres-y-hombres> ( fecha de visita 01/09/2018)

[El blog de retos para ser directivo. \(2015\): ¿Qué es el Ibex 35 y que empresas lo](#)

[forman?](https://retos-directivos.eae.es/que-es-el-ibex-35-y-que-empresas-lo-forman/) <https://retos-directivos.eae.es/que-es-el-ibex-35-y-que-empresas-lo-forman/>

(fecha de visita 05/07/2018)

[El Confidencial \(2018\): La mujer más poderosa de España \(Ana Botín\) pide paridad](#)

[en los altos cargos.](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-31/ana-botin-paridad-mujer-fusiones-banca-santander_1514759/) [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-31/ana-botin-paridad-mujer-fusiones-banca-santander\\_1514759/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-31/ana-botin-paridad-mujer-fusiones-banca-santander_1514759/) (fecha de visita 09/09/2018)

[El español. \(2017\): Menos del 13% de las empresas cumplen la Ley de Igualdad.](#)

[https://www.lespanol.com/economia/empresas/20170712/230727770\\_0.html](https://www.lespanol.com/economia/empresas/20170712/230727770_0.html) (fecha de visita 02/08/2018)

[El Periódico. \(2017\). Madrid: La CNMV ve “estancada” la presencia femenina en los](#)

[consejos.](https://www.elperiodico.com/es/economia/20171123/cnmv-albella-consejos-administracion-mujeres-remuneracion-6445081) <https://www.elperiodico.com/es/economia/20171123/cnmv-albella-consejos-administracion-mujeres-remuneracion-6445081>

Escuela de Administración Pública de Extremadura: Guía de formación para la incorporación de la igualdad en la administración pública. [http://eap.gobex.es/external/guia\\_formacion\\_igualdad/contenido/cap4/2contenidos\\_de\\_la\\_clase-igualdadyconstitucion.html](http://eap.gobex.es/external/guia_formacion_igualdad/contenido/cap4/2contenidos_de_la_clase-igualdadyconstitucion.html). (fecha de visita 08/07/2018)

Heap, L. Una nueva Norma para un nuevo siglo. Protección de la Maternidad. Convenio OIT N° 183. [http://albalactanciamaterna.org/wp-content/uploads/OIT-183-Protecci%C3%B3n\\_de\\_la\\_maternidad.pdf](http://albalactanciamaterna.org/wp-content/uploads/OIT-183-Protecci%C3%B3n_de_la_maternidad.pdf) (fecha de visita 09/07/2018)

López, E. (2017). El Periódico: ¿Cuál es la duración del permiso de paternidad? ¿Cómo se solicita? 10 claves. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170306/permiso-paternidad-5873123> (fecha de visita 05/07/2018)

Manual de la red de género de la OIT (edición 2008): Resolución relativa a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, a la igualdad de remuneración y a la protección de la maternidad. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/meetingdocument/wcms\\_100570.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/meetingdocument/wcms_100570.pdf) (fecha de visita 09/07/2018)

Mañe, S. (2016). IEBS: España suspende de nuevo el examen de desigualdad laboral entre hombres y mujeres. <https://www.iebschool.com/blog/desigualdad-laboral-entre-hombres-y-mujeres-relaciones-laborales/> (fecha de visita 05/08/2018)

Marben Abogados: La igualdad de género en el ámbito laboral ¿Una realidad? <https://www.marbenabogados.com/la-igualdad-de-genero-en-el-ambito-laboral-una-realidad/> (fecha de visita 01/08/2018)

Martinez, J. (2015): Permiso de paternidad. <https://www.thehrlab.es/permiso-por-paternidad/> (fecha de visita 16/08/2018)

Medina, A. (2018). Expansión. Madrid: Más independientes y mujeres en los consejos y menos ejecutivos. <http://www.expansion.com/empresas/2018/01/14/5a5bcab6268e3e847d8b45c2.html> (fecha de visita 05/08/2018)

ONU Mujeres, (2018): Comunicado de prensa: Nuevo informe de ONU Mujeres revela importantes brechas para el empoderamiento de la mujer y propone una sólida agenda para introducir cambios. <http://www.unwomen.org/es/news/stories/2018/2/press-release-launch-of-sdg-monitoring-report-gender-equality-in-the-2030-agenda> (fecha de visita 08/07/2018)

Organización Internacional del Trabajo (OIT): Igualdad de Género. <https://www.ilo.org/public/spanish/gender.htm> (fecha de visita 15/07/2018)

Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016. <http://www.inmujer.gob.es/actualidad/PEIO/docs/PEIO2014-2016.pdf> (fecha de visita 12/08/2018)

Plan estratégico de igualdad de oportunidades 2018-2020. <http://cadenaser00.epimg.net/descargables/2018/02/28/55434a755de875a6500561a7567456a0.pdf> ( fecha de visita 02/08/2018)

[Polo, A. \(2018\). Expansión. Londres: \*Igualdad: Repsol 30% directivas y consejeras en 2020.\*](#)

<http://www.expansion.com/empresas/energia/2018/07/17/5b4cecace5fdea70288b4668.html> (fecha de visita 25/08/2018)

[Sanchez-Silva, C. \(2017\). El País: \*Cellnex se queda sola: es la única empresa del Ibex sin mujeres en el consejo.\*](#)

[https://elpais.com/economia/2017/03/01/actualidad/1488361051\\_712288.html](https://elpais.com/economia/2017/03/01/actualidad/1488361051_712288.html) (fecha de visita 09/08/2018)

[Síntesis de la Ley de Igualdad para su conocimiento jurídico y social.](#)

<http://www.uso.es/wp-content/uploads/2014/09/sintesisdelaleydeigualdad.pdf> (fecha de visita 07/07/2018)

[Tu otro diario, Europa Press. \(2018\): \*Ana Patricia Botín se confiesa feminista: “Hace diez años hubiera dicho que no”.\*](#)

<https://tuotrodiario.hola.com/noticias/2018052174655/patricia-botin-femiista-diez-anos/> (fecha de visita 26 /08/2018)

[WomenCeo. \(2017\): \*La diversidad de género en los consejos del Ibex 35.\*](#)

<http://womenceo.es/wp-content/uploads/informe-WomenCEO-diversidad-consejos-direccion-2017.pdf> (fecha de visita 03/07/2018)

#### PAGINAS WEBS DE LA COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

Consejo de Administración Amadeus. Recuperado de

<https://corporate.amadeus.com/documents/es/investors/2018/biografias-consejeros-junio-2018-spanish.pdf> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración Arcelormittal. Recuperado de

<https://spain.arcelormittal.com/who-we-are/our-operations/consejo-direccion.aspx> (fecha de visita 30/09/2018)

Consejo de Administración Cellnex Telecom. Recuperado de

<https://www.cellnextelecom.com/cellnex-consejo-de-administracion/> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración Cieautomovil. Recuperado de

[http://www.cieautomotive.com/documents/125060/138984/WEB\\_Consejo\\_de\\_Administracion.pdf/181b8ae6-c89c-470e-a958-50e7ade73483](http://www.cieautomotive.com/documents/125060/138984/WEB_Consejo_de_Administracion.pdf/181b8ae6-c89c-470e-a958-50e7ade73483) (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración de Acciona. Recuperado de

<https://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/organos-gobierno/consejo-de-administracion/> (fecha de visita 08/09/2018)

Consejo de Administración de Acerinox. Recuperado de

<https://www.acerinox.com/es/gobierno-corporativo/organos-de-gobierno-de-la-sociedad/consejo-de-administracion/> (fecha de visita 09/09/2018)

Consejo de Administración de ACS. Recuperado de <https://www.grupoacs.com/conozca-ac/organizacion/organos-de-direccion/consejo-de-administracion/> (fecha de visita 18/09/2018)

Consejo de Administración de AENA. Recuperado de <http://www.aena.es/csee/Satellite/Accionistas/es/Page/1237568525334/1237568522634/Composicion.html> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración de Bankia. Recuperado de <https://www.bankia.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo-politica-remuneraciones/consejo-de-administracion/#recurso> (fecha de visita 08/09/2018)

Consejo de Administración de Bankinter. Recuperado de [https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/gobierno\\_corporativo/cons\\_ejo\\_administracion/miembros\\_consejo](https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/gobierno_corporativo/cons_ejo_administracion/miembros_consejo) (fecha de visita 09/09/2018)

Consejo de Administración de BBVA. Recuperado de <https://accionistaseinversores.bbva.com/gobierno-corporativo-y-politica-de-remuneraciones/consejo-de-administracion/> (fecha de visita 18/09/2018)

Consejo de Administración de CaixaBank. Recuperado de [https://www.caixabank.com/informacioncorporativa/consejoadministracion\\_es.htm](https://www.caixabank.com/informacioncorporativa/consejoadministracion_es.htm) (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración de Dia. Recuperado de <https://www.diacorporate.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/> (fecha de visita 08/09/2018)

Consejo de Administración de Enagas. Recuperado de <http://www.enagas.es/enagas/es/QuienesSomos/ConsejoAdministracion> (fecha de visita 12/09/2018)

Consejo de Administración de Endesa. Recuperado de <https://www.endesa.com/es/sobre-endesa/a201611-consejo-administracion.html> (fecha de visita 18/09/2018)

Consejo de Administración de Ferrovial. Recuperado de <https://www.ferrovial.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración de Iberdrola. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/consejo-administracion/composicion> (fecha de visita 08/09/2018)

Consejo de Administración de Inditex. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestro-consejo-de-administracion> (fecha de visita 12/09/2018)

Consejo de Administración de Indra. Recuperado de <https://www.indracompany.com/es/accionistas/government/2875> (fecha de visita 18/09/2018)

Consejo de Administración de INM COLONIAL. Recuperado de <https://www.inmocolonial.com/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración de Meliá Hotels Internacional. Recuperado de <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-administracion> (fecha de visita 08/09/2018)

Consejo de Administración de Merlin Prop. Recuperado de <http://www.merlinproperties.com/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/> (fecha de visita 18/09/2018)

Consejo de Administración de Naturgy. Recuperado de [https://www.naturgy.com/accionistas\\_e\\_inversores/gobierno\\_corporativo/organos\\_de\\_gobierno/composicion\\_del\\_consejo\\_de\\_administracion\\_de\\_gas\\_natural\\_sdg\\_sa](https://www.naturgy.com/accionistas_e_inversores/gobierno_corporativo/organos_de_gobierno/composicion_del_consejo_de_administracion_de_gas_natural_sdg_sa) (fecha de visita 18/09/2018)

Consejo de Administración de Red Eléctrica Española. Recuperado de <http://www.ree.es/es/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/miembros-del-consejo> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración de Santander. Recuperado de [https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Accionistas-e-Inversores/Gobierno-corporativo/Consejo-de-administracion.html](https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Accionistas-e-Inversores/Gobierno-corporativo/Consejo-de-administracion.html) (fecha de visita 09/09/2018)

Consejo de Administración de Siemens Gamesa. Recuperado de <https://www.siemensgamesa.com/es-es/investors-and-shareholders/corporate-governance> (fecha de visita 18/09/2018)

Consejo de Administración de Técnicas Reunidas. Recuperado de <http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/2018/consejo-de-administracion-2018.pdf> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración de Telefónica. Recuperado de [https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/corporate\\_governance/comconsejo](https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/corporate_governance/comconsejo) (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración Iberia (IAG). Recuperado de <http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-govboard> (fecha de visita 30/09/2018)

Consejo de Administración Mapfre. Recuperado de <https://www.mapfre.com/corporativo-es/acerca-mapfre/organos-gobierno/consejo-de-administracion.jsp> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración Mediaset. Recuperado de <https://www.mediaset.es/inversores/es/consejo-de-administracion.html> (fecha de visita 30/09/2018)

Consejo de Administración Repsol. Recuperado de <https://www.repsol.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/index.cshtml> (fecha de visita 23/09/2018)

Consejo de Administración Sabadell. Recuperado de [https://www.grupbancsabadell.com/es/GRUPO/GOBIERNO\\_DE\\_LA\\_SOCIEDAD/?menuid=9617&language=es](https://www.grupbancsabadell.com/es/GRUPO/GOBIERNO_DE_LA_SOCIEDAD/?menuid=9617&language=es) (fecha de visita 30/09/2018)

Consejo de Administración Viscofan. Recuperado de <http://www.viscofan.com/es/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion> (fecha de visita 23/09/2018)