

# BARRERAS E IMPULSORES DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES

TIEMPO DE SOLUCIONES



CARMEN CALDERÓN PATIER  
RUTH MATEOS DE CABO  
(Directoras)



tirant  
humanidades

plural

# BARRERAS E IMPULSORES DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES

## Tiempo de soluciones

CARMEN CALDERÓN PATIER  
RUTH MATEOS DE CABO



CEU | Universidad San Pablo



IBERDROLA

FUNDACIÓN RENAULT  
PARA LA INCLUSIÓN Y LA MOVILIDAD SOSTENIBLE



MUTUAMADRILEÑA

accenture



3COMPLIANCE

sodexo

SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA

Telefonica

tirant humanidades

Valencia, 2019

R. 212698

# Índice

Prólogo.....	17
CARMEN CALDERÓN PATIER	
RUTH MATEOS DE CABO	

## Primera Parte IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS Y SOLUCIONES

### Bloque I SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO LABORAL

#### *Segregación por género en el mercado laboral español*

ANA CRISTINA MINGORANCE ARNÁIZ  
BEGOÑA BARRUSO CASTILLO

1. Introducción.....	25
2. El mercado de trabajo español en el contexto internacional.....	26
3. Las mujeres en el mercado de trabajo español.....	30
3.1. Importancia de los contratos temporales y a tiempo parcial en el empleo femenino.....	31
3.2. El empleo de las mujeres según nivel de formación.....	37
4. Segregación horizontal y vertical del mercado de trabajo español.....	40
4.1. La existencia de segregación horizontal y los sectores de empleo femeni- no.....	40
4.2. ¿Existe segregación vertical en el mercado de trabajo español?.....	42
4.2.1. Las mujeres en los Consejos de Administración y la Presidencia de las empresas.....	44
5. Las consecuencias salariales de la segregación en el mercado de trabajo español.....	46
6. Principales conclusiones.....	49
Bibliografía.....	50

#### *Brecha salarial y diversidad de género en puestos directivos*

ROSA SANTERO SÁNCHEZ  
BELÉN CASTRO NÚÑEZ

1. Introducción.....	53
2. Diversidad de género en la empresa y brecha salarial.....	55
3. Brecha salarial de género en España.....	58

4. Diversidad de género en la empresa y brecha salarial .....	60
4.1. Análisis descriptivo .....	60
4.2. Análisis específico por tipología de empresas en función de la diversidad en la dirección.....	64
4.2.1. Salarios y brecha salarial en empresas no diversas en la dirección. ....	65
4.2.2. Salarios y brecha salarial en empresas diversas/equitativas en dirección.....	68
5. Conclusiones .....	70
Bibliografía .....	72

## Bloque II

### BARRERAS EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES

#### *Liderazgo femenino, estereotipos de género y estilos de liderazgo*

ISABEL CUADRADO GUIRADO  
 MANUEL M. MOLINA-LÓPEZ  
 MIRYAM MARTÍNEZ MARTÍNEZ

1. Introducción.....	77
2. La tipificación masculina del liderazgo .....	79
3. ¿Los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres explican su acceso diferencial a puestos directivos? .....	82
3.1. Estilos de liderazgo autocrático-democrático y orientado a la tarea-orientado a las relaciones .....	82
3.2. Estilos de liderazgo transaccional y transformacional.....	84
3.3. Implicaciones para las mujeres de la adopción de estilos de liderazgo masculinos .....	85
4. Otros factores implicados en el acceso femenino a puestos de responsabilidad corporativa .....	87
5. Conclusiones .....	89
Bibliografía .....	91

#### *Percepciones de la experiencia profesional de las mujeres como barrera en su ascenso en la escala corporativa*

ISABEL LÁZARO AGUILERA  
 CRISTINA MASA LORENZO  
 MARÍA ENCINA MORALES DE VEGA  
 RICARDO PALOMO ZURDO

1. La teoría de congruencia de roles: aportaciones e interpretaciones .....	97
2. Aportaciones de los estudios empíricos sobre la congruencia de roles.....	102
3. Conclusiones .....	108
Bibliografía .....	111

***La corresponsabilidad de los padres en el cuidado de los hijos y su efecto positivo sobre la carrera profesional de sus parejas***

JOSÉ ANDRÉS FERNÁNDEZ CORNEJO  
LORENZO ESCOT MANGAS  
JUAN IGNACIO CÁCERES RUIZ

1. Introducción.....	118
2. Factores que limitan la conciliación de los varones .....	121
2.1. Factores individuales .....	123
2.2. Factores políticos y sociales .....	126
2.3. Factores relacionados con el entorno de trabajo y la cultura de las organizaciones.....	127
3. Una mayor implicación del padre reduce la penalización por maternidad...	129
3.1. Indicadores de penalización por maternidad.....	129
3.2. Penalización en función de que el padre esté implicado o no.....	134
4. Conclusiones e implicaciones de política pública.....	138
Bibliografía .....	139

***Barreras de género en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres***

SUSANA GONZÁLEZ PÉREZ  
MARÍA BELDA RUIZ  
M<sup>a</sup> JOSEFA MOSTEIRO GARCÍA

1. Introducción.....	143
2. Aproximación conceptual y teorías explicativas del desarrollo de la carrera profesional de las mujeres .....	145
3. Barreras que dificultan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres.....	148
4. Brecha de género en el acceso a profesiones científicas y tecnológicas.....	149
4.1. Un mercado laboral que aún está lejos de la diversidad de género .....	150
4.1.1. Formación académica .....	150
4.1.2. Actitud hacia la ciencia .....	151
4.1.3. Influencia de la falta de role models femeninos .....	152
4.1.4. Diseño de las disciplinas científicas.....	152
4.1.5. Entorno hostil.....	153
4.1.6. Estereotipos tradicionales de género.....	153
5. Brecha de género en la alta dirección de las empresas .....	154
5.1. Diferencias de género en relación a la aversión al riesgo.....	154
5.2. Consecuencias de la aversión al riesgo en la alta dirección.....	156
6. Conclusiones .....	157
Bibliografía .....	159

### Bloque III

## POLÍTICAS IMPULSORAS DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES

### *La igualdad de género y las sociedades de capital*

ANA BELÉN CAMPUZANO

1. El favorecimiento de la igualdad de género en las sociedades de capital.....	167
1.1. La legislación de sociedades de capital y la igualdad de género .....	168
1.2. La legislación de igualdad de género y las sociedades de capital.....	178
2. La presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades de capital.....	183
Bibliografía .....	188

### *Las políticas de género en el gobierno corporativo de las entidades de los mercados financieros*

CECILIO MOLINA HERNÁNDEZ

1. Consideraciones generales: la igualdad de género y el gobierno corporativo en la gestión de las sociedades de capital .....	191
2. Las políticas de género y su aplicación en la administración en las entidades de los mercados financieros .....	195
2.1. Las políticas de género en el gobierno corporativo del mercado de valores.	196
2.2. Las políticas de género en el gobierno corporativo del mercado de crédito.	200
2.3. Las políticas de género en el gobierno corporativo del mercado de seguro .	202
3. Principales conclusiones.....	203
Bibliografía .....	204

### *Políticas fiscales e igualdad de género*

CARMEN CALDERÓN PATIER

1. Políticas fiscales e igualdad de género .....	207
2. La igualdad de género en el impuesto sobre la renta de las personas físicas.	214
3. La igualdad de género en otros impuestos.....	218
Bibliografía .....	223

### *Una reforma del sistema de permisos parentales liderada por mujeres*

CRISTINA CASTELLANOS SERRANO

1. Introducción.....	225
2. Metodología .....	228
3. Comparativa Internacional .....	229
4. Situación en España .....	231

4.1. Evolución histórica.....	232
4.2. Últimas reformas.....	233
4.3. Legislación y uso actual.....	234
4.4. Liderazgo femenino del cambio .....	237
5. Evaluación <i>ex ante</i> de la reforma del sistema de permisos parentales en España .....	243
5.1. Apoyo social a la reforma.....	243
5.1.1. Apoyo a la reforma igualitaria del sistema de permisos parentales .....	244
5.1.2. Expectativa de uso si el sistema de permisos fuera igualitario .....	244
5.1.3. Potenciales alternativas políticas .....	246
5.2. Efectos económicos.....	247
5.2.1. Coste presupuestario de la reforma propuesta en julio de 2018.....	247
5.2.2. Beneficios económicos .....	249
5.3. Efectos sociales y culturales .....	250
6. Conclusiones .....	251
Agradecimientos.....	254
Bibliografía .....	255

***Cuotas, objetivos y otras estrategias para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración***

PATRICIA GABALDÓN

1. Introducción.....	259
2. Instituciones y cambios legislativos para incrementar la presencia femenina en puestos de alta responsabilidad empresarial.....	260
3. Instituciones formales y liderazgo femenino: techos y muros de cristal.....	261
4. Recomendaciones a la igualdad de género en los códigos de gobierno corporativo.....	264
5. Objetivos o metas: recomendaciones institucionales a la incorporación de diversidad de género .....	266
6. Cuotas obligatorias: grandes cambios con fuertes resistencias .....	269
7. Conclusiones .....	271
Bibliografía .....	272

**Segunda Parte**

**BUENAS PRÁCTICAS Y CASOS DE ÉXITO**

***Mutua Madrileña: plan de diversidad de género***

RAFAEL GONZÁLEZ-PALENZUELA GONZÁLEZ-VILLEGAS

1. Introducción.....	277
2. Principales objetivos del plan de diversidad de género .....	278

### ***Plan de gestión de compliance con enfoque en igualdad salarial***

KATHARINA MILLER

1. Introducción.....	283
2. Compromiso del órgano de administración y/o de alta dirección .....	286
3. Código de conducta .....	288
4. Función de <i>compliance</i> .....	289
5. Mapa de riesgos .....	289
6. Controles .....	294
6.1. Acceso al empleo .....	295
6.2. Ordenación de los tiempos de trabajo para facilitar la conciliación vida personal, laboral y familiar .....	296
6.3. Clasificación profesional, promoción y desarrollo de carrera.....	297
6.4. Acoso sexual.....	299
6.5. Lenguaje no sexista y comunicación .....	299
6.6. Salud en el puesto de trabajo .....	299
7. Canal de denuncia.....	300

### ***Estudio de balance de género en Sodexo***

CARINA CABEZAS

1. El movimiento hacia el balance de género en la gestión .....	301
1.1. La brecha de género se hace más evidente en posiciones de alto liderazgo .....	302
1.2. Una visión del liderazgo enfocada en los hombres, continúa dominando el mundo corporativo .....	302
1.3. Los principios de diversidad e inclusión en Sodexo .....	303
1.4. La definición de diversidad e inclusión para Sodexo .....	304
1.5. El estudio de balance de género de Sodexo .....	305
2. Indicadores clave de rendimiento .....	306
2.1. Los resultados reafirman el estudio previo de Sodexo y demuestran la solidez y estabilidad de estas tendencias .....	307
2.2. El balance óptimo.....	308
2.3. Paridad en toda la plantilla .....	308
2.4. Sodexo y la paridad de género: nuestro compromiso .....	308
2.5. Principales retos .....	310
2.6. Compromiso en toda la compañía.....	310
2.7. Difusión de resultados.....	310
2.8. Continuidad y mejores prácticas.....	311
2.9. Conclusiones.....	311

### *Accenture: todos diferentes, todos iguales*

M<sup>a</sup> JOSÉ SANZ JIMÉNEZ

1. ¿Quién es Accenture?.....	313
2. Principales políticas en gestión de la diversidad: consultoría responsable, compañía diversa.....	318
3. Objetivos desarrollados y equipo de gestión de las políticas de diversidad ..	318
4. Colectivos con y para los que trabaja.....	319
5. Medidas de evaluación de los resultados.....	319

### *Las claves de la Diversidad de Género en Telefónica*

RAQUEL FERNÁNDEZ LEÓN

1. Contexto .....	321
1.1. La transformación digital marca una nueva era .....	321
1.2. Nuestro entendimiento de la diversidad en general y de la diversidad de género en particular.....	322
1.3. Nuestro punto de partida.....	324
2. Clave 1: diversidad de género en la agenda estratégica .....	326
3. Clave 2: crear una cultura de inclusión.....	329
4. Clave 3: revisar los procesos de gestión de talento para asegurar criterios de diversidad .....	331
4.1. Revisión de nuestro proceso de selección.....	332
4.2. Revisión de nuestros procesos de desarrollo .....	333
5. Un inicio prometedor. Pero nos queda mucho por hacer.....	336

### *La participación de la mujer en la empresa: la política de igualdad y conciliación de Iberdrola*

EVA CHAMIZO LLATAS

1. La participación de la mujer en la empresa .....	339
2. La política de igualdad y conciliación de Iberdrola.....	343
2.1. Introducción .....	343
2.2. La igualdad y la conciliación en las políticas corporativas de Iberdrola.....	343
3. Las medidas de conciliación de Iberdrola.....	347
3.1. Jornada Continua y Jornada Flexible.....	347
3.1.1. Horario General.....	347
3.1.2. Horario con mayor flexibilidad.....	348
3.1.3. Jornadas continuas de Operación.....	349
3.1.4. Obligatoriedad de la Jornada Continua.....	350
3.2. Medidas de conciliación y apoyo a la familia .....	350
3.2.1. Mejora generalizada de los permisos retribuidos con respecto a lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores.....	351

3.2.2. Excedencia para cuidado de hijo o familiar .....	352
3.2.3. Derechos por lactancia.....	352
3.2.4. Cambio de puesto .....	352
3.2.5. Permiso antes del parto.....	353
3.2.6. Retribución completa en los permisos de maternidad y paternidad .....	353
3.2.7. Reducción flexible de jornada.....	353
3.2.8. Reducción de jornada por neonatos hospitalizados.....	353
3.2.9. Constitución de comités empresariales .....	353
3.3. Medidas de conciliación y apoyo en días no lectivos y períodos de vacaciones escolares.....	354
3.4. Apoyo a las víctimas de violencia de género .....	354
3.5. Medidas de apoyo a las dependencias .....	355
3.6. Otras políticas de la empresa que persiguen la igualdad de género .....	355
3.7. Beneficios sociales que coadyuvan a las medidas de igualdad y conciliación.....	356
4. Las relaciones con los proveedores .....	357
4.1. La Política de compras.....	357
4.2. El Código ético del proveedor .....	358
4.3. El Buzón ético de los Proveedores .....	358
5. Conclusión.....	359
Bibliografía .....	361

### ***Grupo Renault: un proyecto para la igualdad de género***

MARÍA LUISA DE CONTES D'ESGRANGES

1. Introducción.....	364
1.1. 1ª medida: Sobre la concienciación y sensibilización.....	366
1.2. 2ª medida: Sobre la incorporación en la vida social .....	367
1.3. 3ª medida: Sobre la creación de redes de mujeres en las empresas .....	368
1.4. 4ª medida: Sobre la firma de acuerdos voluntarios con los gobiernos.....	369
1.5. 5ª medida: Sobre el talento y la legislación de cuotas en las empresas.....	371
1.6. 6ª medida: Sobre la implicación de los hombres.....	373
2. Conclusiones finales.....	374