



universidad
de león



Facultad de Ciencias del Trabajo

Máster Universitario en Gestión de Personal y
Práctica Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2018 / 2019

**UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA
DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DEL IBEX-35**

**A DESCRIPTIVE STUDY ON THE GENDER
DIVERSITY IN THE FINANCIAL
INSTITUTIONS OF THE IBEX-35**

Realizado por la alumna Dña. M^a del Camino Suárez López

Tutorizado por los Profesores Dña. Beatriz Jiménez Parra y D. José Luis de Godos Díez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 1 -
1. INTRODUCCIÓN	- 3 -
2. OBJETIVOS	- 4 -
3. METODOLOGÍA	- 4 -
4. LA DIVERSIDAD Y SUS FUENTES	- 5 -
4.1. TIPOS DE DIVERSIDAD	- 7 -
4.2. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO	- 8 -
5. PANORÁMICA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.....	- 9 -
6. EL SECTOR FINANCIERO	- 11 -
7. CASOS DE ESTUDIO SOBRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL.....	- 12 -
7.1. BANCO SABADELL.....	- 12 -
7.1.1. Historia y evolución	- 12 -
7.1.2. Gestión de la diversidad de género	- 14 -
7.2. BANKIA	- 18 -
7.2.1. Historia y evolución	- 18 -
7.2.2. Gestión de la diversidad de género	- 20 -
7.3. BANKINTER.....	- 23 -
7.3.1. Historia y evolución	- 23 -
7.3.2. Gestión de la diversidad de género	- 25 -
7.4. BBVA.....	- 28 -
7.4.1. Historia y evolución	- 28 -
7.4.2. Gestión de la diversidad de género	- 30 -
7.5. CAIXABANK.....	- 34 -
7.5.1. Historia y Evolución	- 34 -
7.5.2. Gestión de la diversidad de género	- 37 -
7.6.1. SANTANDER.....	- 40 -
7.6.1. Historia y evolución	- 40 -
7.6.2. Gestión de la diversidad de género	- 42 -

8. COMPARATIVA DE LAS DISTINTAS ENTIDADES EN CUANTO A GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO	- 46 -
8.1. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN GÉNERO	- 46 -
8.2. CLASIFICACIÓN DE LA PLANTILLA MEDIA SEGÚN CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO.....	- 47 -
8.3. REPRESENTACIÓN FEMENINA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	- 49 -
8.4. POLÍTICAS Y MEDIDAS DESARROLLADAS PARA GESTIONAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO	- 50 -
9. CONCLUSIONES	- 53 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1. Número de oficinas de banco Sabadell en España por Comunidad Autónoma.....	- 14 -
Tabla 7.2. Evolución del número total de empleados del Grupo Sabadell por género (2014-2018).....	- 15 -
Tabla 7.3. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género del Grupo Sabadell (2015-2018).....	- 15-
Tabla 7.4. Presencia de mujeres en puestos de dirección y promoción (2014-2018)	- 16 -
Tabla 7.5. Número de oficinas de Bankia en España por comunidad autónoma.....	- 20 -
Tabla 7.6. Evolución del número total de empleados del Grupo Bankia por género (2014-2018).....	- 20-
Tabla 7.7. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género de Bankia (2014-2018)	- 21 -
Tabla 7.8. Número de oficinas de Bankinter en España por comunidad autónoma ..	- 25 -
Tabla 7.9. Evolución del número total de empleados del Grupo Bankinter por género (2014-2018).....	- 25 -
Tabla 7.10. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género de Bankinter (2014-2018).....	- 26 -
Tabla 7.11. Número de oficinas de BBVA en el mundo.....	- 30 -
Tabla 7.12. Evolución del número total de empleados del Grupo BBVA por género (2014-2018)	- 31 -
Tabla 7.13. Clasificación profesional de la plantilla por categoría y genero de BBVA (2014-2018).....	- 31 -
Tabla 7.14. Evolución del número total de empleados del Grupo CaixaBank por género (2014-2018).....	- 37 -
Tabla 7.15. Clasificación profesional de la plantilla por categoría y genero de CaixaBank (2014-2018).....	- 37 -
Tabla 7.16. Evolución del número total de empleados del Grupo Santander por género (2014-2018).....	- 43 -
Tabla 7.17. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género de Santander (2014-2018).....	- 43 -

Tabla 8.1. Comparativa de las distintas entidades en cuanto a gestión de la diversidad de género - 52 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 7.1. Evolución del beneficio neto atribuido al Grupo Sabadell	- 13 -
Gráfico 7.2. Evolución del beneficio neto atribuido a Bankia	- 19 -
Gráfico 7.3. Evolución del beneficio neto atribuido al Grupo Bankinter	- 24 -
Gráfico 7.4. Evolución del beneficio neto atribuido a BBVA	- 29 -
Gráfico 7.5. Evolución del beneficio neto atribuido a Grupo CaixaBank	- 35 -
Gráfico 7.6. Evolución del beneficio neto atribuido al Grupo Santander	- 41 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 7.1. Presencia de banco Sabadell en el mundo	- 14 -
Figura 7.2. Composición del Consejo de Administración de banco Sabadell	- 18 -
Figura 7.3. Composición del Consejo de Administración de Bankia	- 23 -
Figura 7.4. Presencia de Bankinter en el mundo.....	- 24 -
Figura 7.5. Composición del Consejo de Administración de Bankinter.....	- 28 -
Figura 7.6. Presencia de BBVA en el mundo	- 30 -
Figura 7.7. Composición del Consejo de Administración de BBVA	- 34 -
Figura 7.8. Presencia de CaixaBank en el mundo.....	- 36 -
Figura 7.9. Red de oficinas de CaixaBank en España.....	- 36 -
Figura 7.10. Composición del Consejo de Administración de CaixaBank.....	- 39 -
Figura 7.11. Presencia de banco Santander en el mundo	- 42 -
Figura 7.12. Composición del Consejo de Administración de Santander.....	- 46 -

RESUMEN

La diversidad es un término que abarca una amplia gama de aspectos tales como género, edad, nacionalidad, discapacidad u orientación sexual. En el presente trabajo, se pretende reflexionar sobre el concepto de diversidad y sus fuentes.

En los últimos años, el incremento de la participación de la mujer en el ámbito laboral ha sido significativo. Por ello, considerando los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, son muchas las empresas que, conscientes de esta realidad, deciden gestionar activamente la diversidad de género. Atendiendo a la panorámica actual de las empresas españolas, a nivel general, se pretende conocer su grado de compromiso e implicación con este tipo de diversidad.

En concreto, desde un punto de vista más práctico, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de la gestión de la diversidad de género de las seis principales entidades bancarias presentes en el Ibex-35 (Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, CaixaBank y Santander) teniendo en consideración cuatro criterios: distribución de los empleados según género, clasificación de la plantilla por categoría profesional y género, representación femenina en el Consejo de Administración y políticas y medidas desarrolladas para gestionar la diversidad de género.

PALABRAS CLAVE

Diversidad, género, entidades bancarias.

ABSTRACT

Diversity is a term that covers a wide range of facets such as gender, age, nationality, disability or sexual orientation. In this study, we intend to reflect upon the concept of diversity and its sources.

In recent years, women's involvement in the workplace has increased significantly. Therefore, considering human resources as a reference for competitive advantage, many companies aware of this reality have decided to manage gender diversity actively. According to the current outlook of Spanish companies, it is intended to comprehend their degree of commitment and involvement with this type of diversity at a general level. Specifically, from a more practical point of view, a descriptive analysis of gender and diversity management of the six main banking entities present in the Ibex-35 (Sabadell,

Bankia, Bankinter, BBVA, CaixaBank y Santander) has been carried out taking into consideration four criteria: distribution of employees by gender, workforce classification by profession and gender, female representation in the Board of Directors as well as policies and measures developed to manage gender diversity.

KEYWORDS

Diversity, gender, banking entities.

1. INTRODUCCIÓN

En general, podemos decir que, en cualquier empresa, la diversidad y la gestión adecuada de la misma, son aspectos importantes a tener en cuenta desde el punto de vista estratégico; ya que, para lograr procesos, productos y servicios innovadores, se requieren visiones, ideas y formas de trabajar distintas (De Anca, 2017).

La diversidad de personas con diferentes intereses y perspectivas únicas a la hora de afrontar un determinado desafío, contribuyen al desarrollo y afianzan las propuestas innovadoras que puedan surgir, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa y, a su vez, en beneficio (Torres, 2017). Una importante dimensión de la diversidad en las organizaciones es la de género, pues la población trabajadora ha pasado de estar representada por hombres, a ver cómo la incorporación de la mujer ha equiparado dicha presencia (Barberá, 2005). Sin embargo, pese a que cuantitativamente el número de trabajadoras es equiparable al de los hombres, todavía existen muchos obstáculos para que las mujeres reciban el mismo trato dentro de las organizaciones y se tenga en consideración el papel fundamental que desempeñan en el desarrollo global (López, 2017).

La principal razón de elección del sector financiero español, radica en que se trata de un factor clave para el crecimiento, modernización e internacionalización de nuestra economía (Casilda, 2012). Asimismo, numerosos estudios concluyen en una misma idea, que la presencia femenina en los puestos de mando de las empresas está ligada con el incremento de los beneficios empresariales. Para que dicho efecto, se produzca en una entidad financiera y tenga un reflejo real en su cuenta de resultados, ha de confluir dos circunstancias: que el número de mujeres supere un umbral “mínimo” y que el banco ya tenga una buena gestión (Owen y Temesvary, 2018). Además, la diversidad de género en las juntas directivas está asociada a mayor creatividad y productividad (Karpowitz y Mendelberg, 2015).

Por último, la posición de la mujer a la hora de tomar decisiones en el ámbito financiero se ha consolidado, dando lugar a un aumento de profesionales dedicadas al sector financiero, hasta entonces liderado por hombres (Feldman, 2018), lo que suscita

curiosidad de estudio en cuanto a las políticas de gestión de diversidad de género en dicho sector.

2. OBJETIVOS

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM), persigue dos objetivos principales. Desde el punto de vista teórico, se pretende reflexionar sobre el concepto de diversidad y sus fuentes, así como de la necesidad de que las empresas identifiquen la diversidad como un activo estratégico y positivo. De esta manera y, de forma más concreta, podemos destacar los siguientes objetivos teóricos específicos:

- Analizar las diferentes dimensiones de la diversidad y, más concretamente, la que será objeto de estudio de este trabajo, la diversidad de género.
- Atendiendo a las empresas españolas actuales, a nivel general, se pretende conocer su grado de compromiso e implicación con la diversidad de género.

Desde un punto de vista más práctico, el segundo objetivo general que se persigue, es analizar cómo las principales entidades bancarias, presentes en el Ibex-35, llevan a cabo la gestión de la diversidad de género. De forma más concreta, podemos desagregar dicho objetivo en los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la distribución de los empleados de cada entidad financiera atendiendo al género.
- Analizar la clasificación de su plantilla por categoría profesional y género.
- Determinar la representación femenina en cada Consejo de Administración.
- Poner de manifiesto las políticas y medidas desarrolladas por cada entidad financiera para gestionar la diversidad de género y analizar su efectividad.

3. METODOLOGÍA

El trabajo se ha dividido en dos partes diferenciadas: una parte teórica y una parte de carácter más práctico. Para la elaboración del marco teórico, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura con el fin de contextualizar el concepto diversidad y analizar sus principales fuentes; desarrollando con más profundidad, la diversidad de género, al ser éstas el objeto de estudio del presente TFM. Además, se ha intentado ofrecer una

panorámica de este tipo de diversidad en las empresas españolas, para luego centrarnos en el sector financiero. Esta revisión de la literatura ha permitido extraer la suficiente información para asentar las bases del estudio. Para ello, se ha acudido a fuentes de información secundarias, principalmente manuales, páginas webs y estudios e informes, especializados en la materia, publicados por diversas organizaciones

En cuanto a la parte de contenido más práctico, consistente en un análisis descriptivo de cómo las seis entidades financieras españolas que cotizan en el Ibex-35, llevan a cabo la gestión de su diversidad de género, en ella se han analizado los siguientes cuatro aspectos: la distribución de los empleados según género, la clasificación de la plantilla media según categoría profesional y género, la representación femenina en el Consejo de Administración y las políticas y medidas desarrolladas para gestionar la diversidad de género. Para ello, se han utilizado también fuentes de información secundarias. En concreto, se ha trabajado con datos del período 2014 - 2018, extraídos de los diferentes informes de sostenibilidad publicados por cada una de estas seis entidades financieras. Asimismo, esta información se ha complementado con información relevante para el estudio, procedente de las páginas webs corporativas. Para el tratamiento de los datos se han utilizado hojas de cálculo Excel, elaborando a partir de estos, los diferentes gráficos, figuras y tablas, incluidos en el trabajo

4. LA DIVERSIDAD Y SUS FUENTES

El concepto diversidad es complejo de definir, ya que la mayoría de las definiciones existentes en la literatura (manuales, artículos, estudios, etc.) parten desde perspectivas más amplias hasta aproximaciones más limitadas y centradas en factores específicos. De esta manera, parece que no existe un consenso firme.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2001) define diversidad como: “*Variedad, desemejanza, diferencia*”. De acuerdo con Gómez-Mejía, Balkin y Cardí (2008, p.150), “*la diversidad se refiere a las características humanas que hacen que las personas sean distintas entre sí*”. Dichas características, según la Red Acoge (2010) son inherentes al individuo, siendo compartidas de forma natural a los grupos.

Respecto a sus fuentes, de acuerdo con Gómez-Mejía, Balkin y Cardi (2008), éstas se pueden agrupar en dos categorías. Por un lado, cabe destacar aquellas sobre las cuales se tiene poco o ningún control; es decir, las características biológicas como la raza, el sexo, la edad, la familia y la sociedad donde uno se desarrolla. Por otro lado, cabe mencionar aquellas sobre las que, contrariamente, sí se tiene cierto poder. Esta última categoría alude a características determinantes de la personalidad de un individuo, tales como la inclinación a una formación específica, las creencias, los valores y la trayectoria profesional. Atendiendo a lo mencionado anteriormente, la diversidad comprende dos grandes ámbitos opuestos (Dubin, 2011): la diversidad identitaria y la diversidad cognitiva. La diversidad identitaria está íntimamente relacionada con el sentido de identificación y de pertenencia del individuo a una categoría social, mientras que la diversidad cognitiva corresponde a las diferentes formas de pensamiento para la resolución de un determinado problema, las preferencias, actitudes, valores forjados, etc.

Cuando hablamos de diversidad, automáticamente, solemos asociar este concepto a una concepción identitaria (género, etnia, raza, discapacidad). Sin embargo, la diversidad cognitiva juega un papel importante ya que, su nivel de aumento en los equipos de trabajo, contribuye sustancialmente a su productividad. Cuanto mayores y diferentes sean las opiniones, ideas y alternativas ante un determinado problema, la probabilidad de llegar a resultados más innovadores y férreos se incrementa (Dubin, 2011).

Para un buen entendimiento del concepto diversidad, Casanova (2008) utiliza la metáfora del iceberg, donde agrupa en dos categorías sus principales fuentes, aludiendo, en una de ellas a los aspectos visibles y, en la otra, a los aspectos invisibles. La *diversidad visible* hace referencia a aquella heterogeneidad objetiva que es más fácilmente cuantificable, que incluye aspectos de carácter demográfico y social y que se corresponden con las características no controlables por las personas, puesto que ya nacen con ellas. Por el contrario, la *diversidad invisible* se refiere a aquellos atributos de carácter intangible (por ejemplo, la cultura, las habilidades y la trayectoria laboral que puede aportar cada miembro de un grupo a la organización) sobre los que el individuo tiene un cierto grado de control, y que puede modificar con sus decisiones. En este sentido, Alonso Raya y Martínez Heres (2009) reafirman dicha división y destacan la importancia de los aspectos no visibles, pues repercuten en la comunicación entre las personas y, por tanto, en el rendimiento de los equipos de trabajo.

Por tanto, en el ámbito empresarial podemos entender que diversidad, es la existencia de una plantilla formada por un grupo dispar de personas, con diferencias visibles y no visibles, en cuanto a factores como el sexo, la edad, la raza, la etnia, la personalidad, la cultura. Asimismo, se entiende que la existencia de esas diferencias en el entorno laboral puede dar lugar a un ambiente productivo, en el que todos los integrantes de la empresa se sientan valorados y en el que su talento esté plenamente utilizado, y en el que las empresas pueden aprovechar todo esto para lograr una mejor posición estratégica frente a la competencia.

4.1. TIPOS DE DIVERSIDAD

A continuación, se analizarán aquellas dimensiones comúnmente consideradas fuentes de diversidad, centrándonos en las más visibles: origen étnico o nacionalidad, edad, discapacidad y orientación sexual, abordando exhaustivamente y en profundidad la diversidad de género, aquella que es objeto del presente trabajo, en un apartado posterior. De acuerdo con López, Valle y Dolan (2014), cada una de estas dimensiones nacen a través de los atributos o características personales que las personas reconocemos y valoramos como influyentes, y conforman la base de la diversidad.

- **Origen étnico o nacionalidad.** Hace referencia a la variedad de diferentes culturas o etnias dentro de una sociedad o un grupo de personas. Suelen estar comprendidos bajo el concepto de “minorías”, pues en el ámbito empresarial no es la fuerza laboral predominante. Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los trabajadores minoritarios, está ligado con el “*techo de cristal*”; es decir, fenómeno que tiene lugar cuando los miembros de estos colectivos no suelen llegar a la cúspide de las organizaciones.

- **Edad.** Este tipo de diversidad también se conoce como diversidad generacional y alude a la confluencia, en un mismo ámbito, de personas con diferentes edades y competencias adquiridas a lo largo de su carrera personal y profesional.

En el ámbito productivo, numerosos estudios sobre comportamiento organizativo manifiestan que no existen diferencias en el rendimiento, asociadas a la edad de los trabajadores (Robbins, 2004).

- **Discapacidad.** En la actualidad, este tipo de diversidad se suele denominar diversidad funcional y manifiesta las diferencias de habilidades y experiencias desarrolladas por las diferentes personas a lo largo de su trayectoria profesional. Los principales problemas a

los que están expuestas estas personas son: la escasa aceptación social, la percepción de menor resistencia a la presión laboral y un mayor coste para las empresas.

- **Orientación sexual.** Actualmente, en muchos trabajos la preferencia sexual distinta a la heterosexualidad sigue siendo un criterio, por parte de la dirección de la empresa, a la hora de contratar o retener empleados. Por ello, es importante que muchas empresas tomen en consideración y desarrollo medidas activas para que los trabajadores tengan un ambiente laboral cómodo, donde no se permita la discriminación o los comentarios sexistas, y donde imperen una serie de códigos de conducta que apoyen dichas medidas.

4.2. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Al igual que ocurre con el concepto de diversidad en general, cuando nos centramos en la diversidad de género, tampoco existe un consenso firme en cuanto a su definición. De acuerdo con Jayme y Sau (1996, p.54) el concepto género *“designa un conjunto de elementos o seres que tienen caracteres esenciales comunes. En el caso de los seres vivos, el género los clasifica en dos grupos, masculino vs femenino, atendiendo a ciertas características propias de cada uno”*. Por su parte, Melero Aguilar (2010), manifiesta que el género es una construcción sociocultural; es decir, parte de las diferencias biológicas que cada sociedad atribuye a hombres y mujeres, en función de sus propias características. Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan la importancia de distinguir cada una de las fuentes que componen el término diversidad, pues en caso contrario, puede dar lugar a la creación de estereotipos. Un estereotipo, según la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2001): *“es una imagen o idea aceptada comúnmente por grupo o sociedad con carácter inmutable”*. En esta línea, según González Gavaldón (1999), los estereotipos fortalecen de manera equivocada los prejuicios y creencias que tiene la sociedad, siendo los más habituales los estereotipos de género, raciales, políticos, nacionales o sexuales.

Son diversos los factores relacionados con los estereotipos de género, que pueden ser responsables de la escasa participación de las mujeres en puestos de más alta responsabilidad. Entre ellos, podemos destacar los papeles sociales a desempeñar por la mujer, una cultura empresarial liderada por hombres, redes que excluyen a la mujer y el acoso sexual (Gómez, Balkin y Cardy, 2008). En la actualidad, las mujeres siguen siendo las principales responsables del cuidado de los hijos y de las tareas domésticas. Por tanto, es por ello que muchas mujeres con formación se ven forzadas a limitar sus aspiraciones

profesionales o a abandonar la empresa si desean tener familia. Este hecho es conocido como “techo de cristal”, tal y como se mencionó, con anterioridad, porque inadvertidamente, la mujer queda excluida de puestos que por tradición casi le han correspondido sólo a los hombres (López, Valle y Dolan, 2014).

En cuanto a la cultura de empresa, muchas mujeres se sienten obstaculizadas en el trabajo al no tener acceso a la red social masculina y a las relaciones informales entre directivos y ejecutivos varones; pues es probable que las mujeres, en su mayoría, ocupen puestos operativos subordinados. Además, otro factor que es considerado un grave problema, que puede surgir en relación a la diversidad de género y que fundamentalmente es experimentado por mujeres, aunque no exclusivamente, es el acoso sexual. En este sentido, si bien es verdad que las empresas se están concienciando cada vez más con esta cuestión, diseñando políticas más duras en contra del acoso sexual y creando seminarios intensivos para los empleados, todavía queda mucho por hacer en este sentido (Gómez, Balkin y Cardy, 2008).

Por tanto, la diversidad de género a nivel empresarial, puede plantearse como una estrategia beneficiosa para favorecer la aplicación del principio de igualdad entre mujeres y hombres. Además, ofrece la posibilidad de que las empresas optimicen sus recursos humanos y obtengan de ello, una ventaja competitiva.

5. PANORÁMICA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Para conocer la situación de la diversidad de género en las empresas españolas, se ha tomado como referencia el informe Women Matter; A way forward for Spain 2017, que presenta la situación de la diversidad de género en puestos de liderazgo en nuestro país. Dicha investigación ha sido realizada por McKinsey & Company, consultoría de alta dirección que ofrece servicios a nivel mundial a empresas líderes, gobiernos, organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro. Han sido objeto de estudio cuarenta y siete empresas y cerca de dos mil empleados que participaron en su elaboración. Su principal objetivo es proporcionar una base férrea que ayude a las empresas a comprender los beneficios de la diversidad de género en puestos de liderazgo,

a desarrollar planes de diversidad con implantación e impacto real, y a seguir impulsado la transparencia de la situación y el avance profesional de las mujeres.

Según dicho informe, en España, las mujeres predominan en la cantera del talento, representando el 58% del total de los licenciados. Sin embargo, este hecho no se ha traducido en un aumento en la ocupación femenina de puestos en todos los niveles y, además, se observa que esta diferencia es aún mayor en los puestos de mayor responsabilidad. El porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración sólo representan el 19% y el 11% de los Comités Ejecutivos, pese a estar demostrado que las empresas con un mayor número de mujeres en puestos de liderazgo obtienen un mayor rendimiento y rentabilidad (FMI, 2016).

Asimismo, en dicho informe se establece que las mujeres suelen ascender a puestos de responsabilidad en áreas de apoyo, y no tanto a las de gestión de cuentas de resultados, lo que dificulta el camino hacia los puestos de alta dirección. De acuerdo con los datos del informe, el 94% los consejeros delegados de las empresas que cotizan en el Ibex-35 provienen de puestos de gestión de cuenta de resultados.

Otro aspecto relevante que resalta el mencionado informe es que la falta de compromiso por parte de la dirección de la empresa y la escasez de mentores y modelos para las mujeres constituyen dos de los grandes obstáculos para el ascenso femenino. Únicamente el 26% de los consejeros delegados considera la diversidad dentro de sus diez prioridades estratégicas. Además, cabe destacar que de la totalidad de las empresas que participaron en el estudio, tan sólo el 14% contaba con un profesional en la materia y sólo el 17% de las mujeres entrevistadas, declaró que tenía un modelo de referencia a seguir. Además de las barreras corporativas, en dicho informe, se destaca el gran peso que tiene en nuestro país, frente a otros, los aspectos culturales y el estilo de vida.

En cuanto al desarrollo de medidas para la diversidad de género, el informe concluye que existe margen de mejora. El 75% de las empresas del estudio contaba con más de veinte iniciativas; sin embargo, su implementación continúa siendo un reto. Únicamente entre el 15 y el 25% de las empresas analizadas habían desarrollado de manera satisfactoria sus iniciativas, y sólo el 17% afirmaba haber obtenido resultados satisfactorios. Además,

cuanto menor era el nivel en la jerarquía, peores eran los resultados: únicamente el 20% de los miembros de comités ejecutivos y el 16% de los de alta dirección tomaban medidas. Finalmente, respecto al desarrollo de competencias en materia de diversidad de género, el 36% de las empresas analizadas contaba con programas específicos de dirección y redes de colaboración para mujeres y el 20% con programas de *mentoring*. Sin embargo, el grado de implementación de estos programas era bajo. Esto se ve reflejado en los resultados: sólo el 12% de las ejecutivas encuestadas participaba en programas de mentoring, y sólo el 15% había tenido un modelo de referencia.

6. EL SECTOR FINANCIERO

Podemos definir el sistema financiero español como *“una estructura compuesta por un conjunto de intermediarios que, bajo la regulación del sector público, se encarga de canalizar el ahorro de recursos hacia la financiación del consumo familiar, la inversión empresarial y el gasto público”* (Jiménez, 2018). Entre los actores que lo componen, podemos distinguir: los intermediarios financieros bancarios y los intermediarios financieros no bancarios. Los primeros están formados por la banca privada, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito. Por su parte, los intermediarios financieros no bancarios están constituidos por la Bolsa de valores, el Instituto de Crédito Oficial, las compañías aseguradoras, los fondos de pensiones privados, las sociedades y fondos de inversión entre otros (Jiménez, 2018).

La importancia de un sector financiero fuerte, se debe principalmente a que no sólo promueve el desarrollo y crecimiento de un país sino también de la sociedad. Las entidades bancarias son las encargadas de proporcionar la liquidez que necesita la economía para continuar con su crecimiento y además a nivel personal, contribuye a nuestro progreso y mejora de la calidad de vida, al poner a nuestra disposición soluciones para cubrir nuestras necesidades, en caso de que sea necesario (Casilda, 2012).

La percepción sobre la falta de conocimiento y habilidades de las mujeres a la hora de gestionar los recursos financieros tanto a nivel familiar como en una empresa, ha ido cambiando. Esto ha dado como resultado que se haya consolidado la posición de la mujer a la hora de tomar decisiones en el ámbito financiero. Todo ello, ha dado lugar a un

aumento de profesionales dedicadas al sector financiero, ámbito hasta entonces liderado por hombres, y se ha detectado un mayor interés de las mujeres por la toma de decisiones financieras y la ocupación de puestos de alta responsabilidad (Yasinetskaya, 2017).

Por todo ello, en el siguiente apartado, se procederá a abordar los casos de estudio sobre diversidad de género en el sector financiero español, concretamente las seis principales entidades financieras presentes en el Ibex-35.

7. CASOS DE ESTUDIO SOBRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL

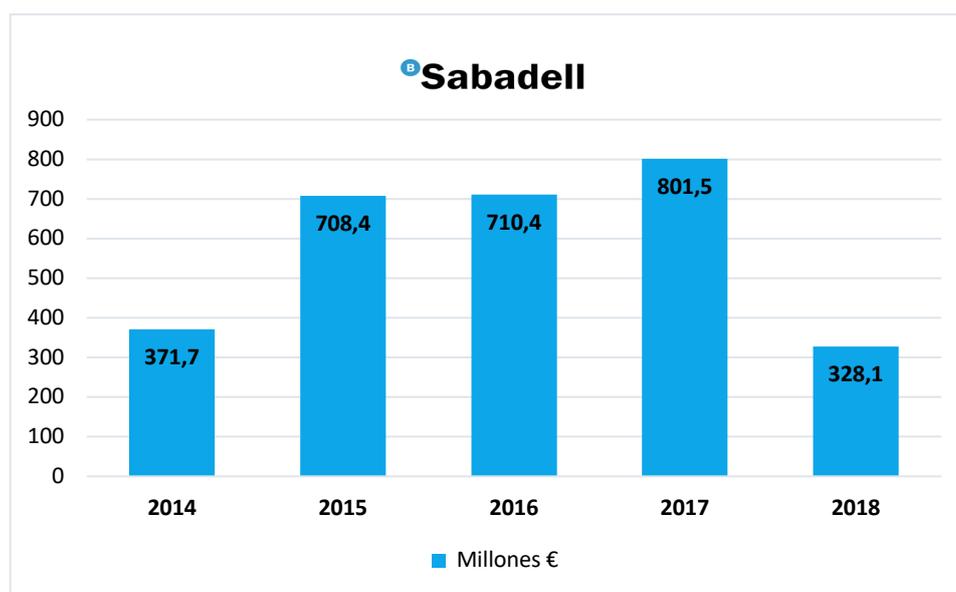
7.1. BANCO SABADELL

7.1.1. Historia y evolución

Banco Sabadell nace el 31 de diciembre de 1881, cuando un colectivo de empresarios y comerciantes de Sabadell (Barcelona) deciden crear un banco con la finalidad de financiar la industria local y proporcionarle materias primas. A lo largo de los años, sus numerosas expansiones, adquisiciones y fusiones llevadas a cabo, le han permitido conseguir una posición de ventaja competitiva frente a otros competidores. Banco Sabadell destaca por ser pionero en la informatización de la banca española, introduciendo nuevos canales de comunicación y servicio al cliente. Asimismo, es la primera entidad que ofrece un servicio de banca por internet. En enero de 2001, banco Sabadell comienza a cotizar en bolsa y en 2004, se incorpora al índice IBEX-35.

En el ámbito económico, banco Sabadell ha experimentado a lo largo de los años un drástico cambio en sus beneficios (Gráfico 7.1.).

Gráfico 7.1. Evolución del beneficio neto atribuido al Grupo Sabadell



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de Banco Sabadell (2014-2018).

La compra efectuada por Sabadell del banco británico TSB en junio del 2015, contribuyó considerablemente a mejorar sus beneficios (708,4 millones de euros, lo que representa un incremento del 90,6% con respecto al año anterior). Sin embargo, banco Sabadell sufre en el año 2018 una caída bursátil trascendental, sus beneficios representaban un 54,2% menos que en 2017. Tal y como ha indicado la propia entidad, los problemas de la migración tecnológica de la filial TSB, junto con la asunción de costes extraordinarios para solventar la limpieza de su balance, han llevado a banco Sabadell a la creación y desarrollo de un nuevo plan para crecer en negocio y solvencia.

De acuerdo con el informe financiero anual, al cierre de 2018, banco Sabadell contaba con 2.457 oficinas, de las cuales, 1.865 están ubicadas en España (Tabla 7.1.), y 592 en el extranjero (Figura 7.1.).

Tabla 7.1. Número de oficinas de banco Sabadell en España por Comunidad Autónoma

Comunidad	Oficinas	Comunidad	Oficinas
Andalucía	130	C. Valenciana	326
Aragón	31	Extremadura	6
Asturias	109	Galicia	109
Baleares	56	La Rioja	8
Canarias	31	Madrid	183
Cantabria	5	Murcia	126
Castilla-La Mancha	23	Navarra	15
Castilla y León	59	País Vasco	92
Cataluña	556	Ceuta y Melilla	2

Fuente: banco Sabadell (2018).

Figura 7.1. Presencia de banco Sabadell en el mundo



Fuente: banco Sabadell (2018).

7.1.2. Gestión de la diversidad de género

Atendiendo al informe de sostenibilidad que presenta el banco Sabadell, a 31 de diciembre del 2018, esta entidad financiera cuenta con una plantilla de 26.181 empleados, de los cuáles, el 55,7% son mujeres. Si analizamos la distribución del número total de empleados banco Sabadell por género (Tabla 7.2.), se observa cómo, de forma progresiva, ha ido aumentando el porcentaje de mujeres en plantilla.

Tabla 7.2. Evolución del número total de empleados del Grupo Sabadell por género (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	49,9%	44,4%	44,1%	45,4%	44,3%
	50,1%	55,6%	55,9%	55,6%	55,7%
TOTAL	17.529	26.090	25.945	25.845	26.181

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de sostenibilidad del Grupo Sabadell (2014-2018).

En cuanto a categoría profesional y género (Tabla 7.3.), se observa cómo el porcentaje de mujeres es mucho menos significativo que el de hombres, aunque este también ha ido aumentando ligeramente a lo largo de los años, durante el periodo analizado.

Tabla 7.3. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género del Grupo Sabadell (2015-2018)

	2015		2016		2017		2018	
								
Directivos	80,5%	19,4%	77,0%	23,0%	76,9%	24,3%	74,3%	25,7%
Técnicos	50,2%	49,7%	49,3%	50,6%	48,1%	51,7%	48,0%	51,5%
Administrativos	29,2%	70,8%	26,0%	73,8%	22,2%	77,7%	23,3%	76,7%
TOTAL	26.090		25.945		25.845		26.181	

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de sostenibilidad del Grupo Sabadell (2015-2018).

Tal y como se observa en la Tabla 7.4., la presencia femenina en puestos directivos ha ido aumentando el periodo analizado, partiendo de un 17% en 2014 hasta llegar a sobrepasar el 30% en 2018. Sin embargo, en cuanto al porcentaje de mujeres que han sido promocionadas, vemos que éste se ha mantenido más o menos estable (alrededor del 56%) durante los dos primeros años del periodo analizado, para verse reducido en los tres últimos y llegar a estar por debajo del 50%.

Tabla 7.4. Presencia de mujeres en puestos de dirección y promoción (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Mujeres en puestos de dirección	17,0%	22,1%	24,0%	33,1%	32,3%
Promoción que son mujeres	55,8%	56,4%	54,0%	50,3%	49,5%

Notas: no se analiza el año 2014, ya que no figuran los datos en dicho informe.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de sostenibilidad del Grupo Sabadell (2014-2018).

Banco Sabadell hace especial hincapié en la importancia de garantizar la igualdad de género y la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de actuación que afectan a su plantilla, algo que queda patente en el *Plan de Igualdad 2016-2020*, en la política de recursos humanos y en el código de conducta de la propia entidad. El mencionado “*Plan de Igualdad*” fue suscrito en 2016 y es el resultado de un exhaustivo análisis de los indicadores por género y de los resultados obtenidos después de la impartición de talleres de trabajo con directivas y directivos para poder entender la situación del banco en cuanto a gestión del talento femenino. El plan, vigente en la actualidad, tiene como principal desafío conseguir la promoción del 18% de mujeres en posiciones directivas a nivel nacional, objetivo que se ha cumplido con dos años de antelación. Asimismo, también se centra en el seguimiento en la cobertura de puestos que aseguren el beneficio de talento femenino.

Banco Sabadell afirma que cuenta con una sólida trayectoria en el diseño de medidas de igualdad. Entre ellas, destaca el establecimiento de un marco de flexibilidad en el tiempo de trabajo, que favorezca la conciliación de intereses personales y profesionales, en términos de igualdad de hombres y mujeres. Los principales aspectos que se persiguen se encuentran recogidos y enumerados en el *Plan de Igualdad* mencionado anteriormente. Entre ellos, podemos destacar los siguientes:

- *Ejecutar una mejor adaptación entre las personas y la empresa*; es decir, entre el desarrollo integral de las personas que componen la empresa y los objetivos de ésta.
- *Ayudar a la plantilla a conseguir un equilibrio adecuado* entre las responsabilidades laborales con las familiares y la vida personal.
- *Aumentar la flexibilidad organizativa de la empresa* y adaptarla a los cambios que se producen en la sociedad, relativos a la familia, los indicadores sociales y los hábitos y costumbres.

- *Proteger la maternidad*, el cuidado de los hijos y las personas dependientes, favoreciendo la plena y normal integración de la mujer y el hombre en la empresa.

Otras medidas previstas en el Plan, orientadas específicamente a la persecución de los objetivos mencionados anteriormente, son las que se indican a continuación:

- Asegurar un incremento en la representación de mujeres en puestos directivos.
- Actuación salarial igualitaria tanto en mujeres como en hombres.
- Paridad de género estricta en el “*Programa de Altos Potenciales*” previsto para 2019.

Estas medidas han permitido al banco recibir el “*Distintivo de Igualdad en la Empresa*”, que reconoce a aquellas empresas y entidades españolas que destaquen en el desarrollo de políticas de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, mediante la implementación de planes y medidas de igualdad.

Respecto al Consejo de Administración de banco Sabadell (Figura 7.2.), a 31 de diciembre de 2018, éste estaba formado por dieciséis miembros, de los que tan sólo tres, eran mujeres. Cabe destacar que banco Sabadell ha adoptado diversas políticas activas con vistas a fomentar la presencia de mujeres en el Consejo. Por ejemplo, la aprobación de la Política de Selección de Candidatos a Consejero, en la que se incluyen criterios que velan para que los procesos de selección de nuevos miembros del Consejo, no existan sesgos implícitos que obstaculicen la selección de mujeres. Esta política está en línea con las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno, respecto al objetivo de que, en 2020, al menos, el 30% de los miembros del Consejo de Administración sean mujeres. En el año 2018, banco Sabadell ha reforzado la diversidad de género en el seno del Consejo de Administración nombrando a la consejera ejecutiva M^a José García Beato.

Figura 7.2. Composición del Consejo de Administración de banco Sabadell



Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de sostenibilidad de banco Sabadell (2018).

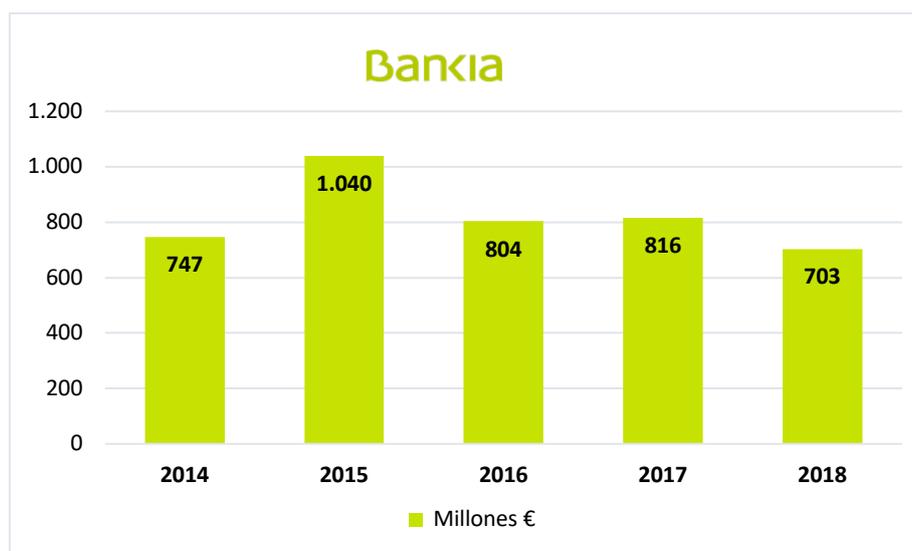
7.2. BANKIA

7.2.1. Historia y evolución

Bankia surge en julio de 2010, cuando se produjo la integración de siete cajas de ahorros: Caja Madrid, Bancaja, Caja Canarias, Caja Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia y Caja Rioja. El nuevo grupo integraba su organización y gestión, actuando como una única entidad a efectos contables y regulatorios, teniendo sede en Valencia y Madrid. Tras su salida a Bolsa, en julio de 2011, y en medio de una profunda recesión económica, el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) nacionalizó el 100% de la entidad, que pasó en mayo de 2012 a estar presidida por José Ignacio Goirigolzarri. En 2017, Bankia ponía fin a su etapa de reestructuración e iniciaba una nueva historia de crecimiento, acompañada de la integración del Banco Mare Nostrum (BMN), dando lugar al cuarto mayor grupo bancario de España. Bankia cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del índice IBEX-35.

En el marco económico, Bankia ha experimentado algunos cambios en los últimos cinco años. A continuación, se procede a realizar una evolución de los beneficios netos obtenidos, atendiendo a los informes anuales financieros publicados en su página web corporativa (Gráfico 7.2.).

Gráfico 7.2. Evolución del beneficio neto atribuido a Bankia



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de Bankia (2014-2018).

Las ganancias de Bankia en comparación con otros bancos, han estado sujetas a cambio, pero no han sido notorios. En el año 2015, Bankia ha experimentado una gran subida en sus beneficios atribuidos, suponiendo un incremento del 39,2% sobre las ganancias registradas en 2014 (747 millones de euros). En el transcurso del 2016 al 2017, el beneficio neto atribuido se ha incrementado en un 1,4% más que en el ejercicio anterior. Sin embargo, en 2018, los beneficios experimentaron un descenso de 113 millones de euros.

Internacionalmente, Bankia no opera en otros países, pero sí tiene capacidad para acompañar a sus clientes, especialmente a las empresas, que decidan llevar a cabo operaciones de inversión o negocio en el exterior. Su actividad se desarrolla a través de numerosas áreas de negocio: Banca de Particulares, Banca de Empresas, Banca Privada, Bancaseguros, Gestión de Activos y Mercado de Capitales. Por ello, cada una de esas actividades se llevan a cabo a través de la red comercial, estructurada en diferentes tipos de oficinas y canales digitales. A cierre de 2018, según el informe financiero anual de Bankia, en lo que respecta a la red de oficinas, la entidad contaba con 2.298 oficinas, cuya distribución geográfica se detalla a continuación (Tabla 7.5.).

Tabla 7.5. Número de oficinas de Bankia en España por comunidad autónoma

CC.AA	Oficinas	CC.AA	Oficinas	CC.AA	Oficinas
Andalucía	326	Castilla-La Mancha	103	La Rioja	51
Aragón	10	Castilla y León	125	Madrid	636
Asturias	11	Cataluña	134	Murcia	163
Baleares	155	C. Valenciana	403	Navarra	3
Canarias	104	Extremadura	9	País Vasco	17
Cantabria	20	Galicia	22	Ceuta y Melilla	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Bankia (2018).

7.2.2. Gestión de la diversidad de género

Atendiendo al informe de sostenibilidad que presenta Bankia, a 31 de diciembre de 2018, esta entidad financiera cuenta con una plantilla de 15.486 empleados, de los cuáles, el 56,2% son mujeres. En concreto, si analizamos la distribución del número total de empleados de Bankia por género (Tabla 7.6.), se observa cómo de forma paulatina ha ido aumentando el porcentaje de mujeres en plantilla, alcanzando su mejor porcentaje en 2018, con una subida de un 1,5% con respecto al año anterior.

Tabla 7.6. Evolución del número total de empleados del Grupo Bankia por género (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	45,8%	45,5%	45,3%	45,4%	43,7%
	54,1%	54,4%	54,6%	54,7%	56,2%
TOTAL	13.685	13.318	13.159	13.122*	15.486

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de Bankia (2014-2018).

*Datos de Bankia S.A anterior a la fusión BMN.

En cuanto a categoría profesional y género (Tabla 7.7.), se observa cómo el porcentaje de mujeres es mucho menos significativo que el de hombres, aunque este también ha ido aumentando ligeramente a medida que el nivel de responsabilidad atribuido es más bajo.

Tabla 7.7. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género de Bankia (2014-2018)

	2014		2015		2016		2017		2018	
NIVELES RETRIBUTIVOS										
Nivel I	92,2%	8,0%	92,3%	7,0%	91,5%	8,4%	91,2%	8,8%	90,0%	10,0%
Nivel II	81,5%	18,5%	81,2%	19,0%	82,4%	17,0%	81,0%	19,4%	76,5%	23,5%
Nivel III	76,2%	24,0%	76,2%	24,0%	75,0%	25,3%	74,0%	26,0%	71,0%	29,0%
Nivel IV	59,0%	41,0%	59,0%	41,0%	58,0%	42,0%	60,0%	40,0%	57,2%	43,0%
Nivel V	50,0%	50,0%	49,4%/50,5%		45,0%	55,0%	53,4%/46,7%		48,45	51,5%
Nivel VI	40,5%	59,5%	41,0%	59,4%	41,5%/58,4%		42,6%/57,4%		41,7%	58,3%
Nivel VII	37,0%	63,2%	36,4%/63,5%		36,2%	64,0%	41,4%	59%	37,2%	63,0%
Nivel VIII	31,0%	69,1%	31,0%	69,2%	30,3%	70,0%	31,0%	69,0%	31,3%	69,0%
Nivel IX	37,0%	63,0%	34,0%	66,1%	35,0%	65,1%	33,5%	66,5%	30,0%	70,0%
Nivel X	28,5%	71,4%	27,7%	72,3%	28,0%	72,1%	31,0%	69,0%	31,0%	69,0%
Nivel XI	34,1%	66,0%	34,2%	66,0%	34,3%	66,0%	34,0%	66,0%	35,4%	64,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de Bankia (2014-2018).

Bankia llevó a cabo una gestión del talento en 2018, influida tanto por el proceso de digitalización como por la consideración de la diversidad de género. Para Bankia la gestión de la diversidad es fundamental, pues le permite generar un liderazgo más inclusivo en la organización y refuerza la progresión de las mujeres hacia posiciones de mayor responsabilidad. Por ello, el Comité de Dirección aprobó a finales de 2018, el “Plan de Diversidad” que establece las directrices de acción hasta 2020. Los objetivos y acciones propuestas por el Plan de Diversidad están basados en las mejores prácticas y recomendaciones para el desarrollo de la diversidad de género y tienen en cuenta las principales barreras existentes para la promoción de las mujeres. Asimismo, la entidad también da respuesta a los objetivos del Plan Estratégico 2018-2020, entre los que se encuentra alcanzar un 40% de mujeres directivas. Los principales ejes de acción son los que se indican a continuación:

- *Compromiso de la empresa a la hora de gestionar y desarrollar la diversidad de género* como factor estratégico, con seguimiento por el Comité de Dirección.
- *Formación y sensibilización en cuanto a diversidad de género*, desde una perspectiva amplia e integradora, concienciando a directivos y técnicos sobre la importancia de la gestión de la diversidad y buscando evitar prejuicios y sesgos inconscientes.

- *Desarrollo del talento* mediante la implantación de planes detallados por agrupaciones con acciones específicas para mujeres con talento.
- *Indicadores y seguimiento*, estableciendo objetivos, midiendo los avances y el grado de cumplimiento y estableciendo medidas adicionales cuando sea necesario.

Por otro lado, Bankia ha desarrollado y puesto en marcha en materia de gestión de la diversidad de género el programa “*Toma la iniciativa*”, en el que participan veinte directoras de red comercial y de servicios centrales pertenecientes al colectivo de talento que, durante aproximadamente dieciocho meses, estarán mentorizadas por numerosos directores del Top 300 del banco. El principal objetivo de este programa es trabajar la diversidad como un factor de crecimiento y competitividad, promoviendo el balance de género y la generación de una cultura inclusiva. Además, Bankia ha renovado su compromiso por año consecutivo, al “*Chárter de la Diversidad*”, promovido por la Fundación Diversidad (Alares), iniciativa que se enmarca dentro de las directivas de no discriminación de la Unión Europea y supone un compromiso voluntario de la entidad para apoyar la diversidad y la no discriminación en el entorno laboral. Asimismo, en 2019, Bankia confirma su participación como patrocinador del proyecto “*Conquistando la Igualdad*”. Dicha iniciativa consiste en una plataforma colaborativa para fomentar y acelerar las iniciativas de diversidad por medio de la aportación de ideas por sus partícipes, componentes, colaboradores o integrantes de cualquier colectivo, y para su gestión y tratamiento hasta su eventual puesta en práctica, optimizando su potencial innovador.

Respecto al Consejo de Administración de Bankia (Figura 7.3.), a 31 de diciembre de 2018, éste estaba formado por trece miembros, de los que tan sólo dos, eran mujeres. Con motivo de la escasa participación de mujeres en su Consejo de Administración, Bankia confirmó en dicho informe, la importancia de la diversidad y el compromiso de cumplir con las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno en España (30% de mujeres para 2020).

Figura 7.3. Composición del Consejo de Administración de Bankia



Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de sostenibilidad de Bankia (2018).

7.3. BANKINTER

7.3.1. Historia y evolución

Bankinter nace en junio de 1965 como un banco industrial, al 50% entre el Banco Santander y el Bank of America. Tras cotizar en la bolsa de Madrid, año 1972, pasa a convertirse en un banco totalmente independiente de sus fundadores, transformándose en un banco comercial. Su principal objetivo era ser una entidad pionera en la oferta de servicios y productos financieros y, por ello, en 1992 creó su área de Banca Telefónica, que significó el nacimiento en España de la banca a distancia. Asimismo, fue la primera entidad del país en operar a través de internet, en facilitar la inversión bursátil vía teléfono móvil y en impulsar un sistema de pagos con el simple uso de un dispositivo móvil. En la actualidad, Bankinter cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del índice IBEX-35.

En el ámbito económico, Bankinter lleva creciendo de manera interrumpida a lo largo de los años, encadenando beneficios récord (Gráfico 7.3.).

Gráfico 7.3. Evolución del beneficio neto atribuido al Grupo Bankinter



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de Bankinter.

Como podemos observar en el Gráfico 7.3., las ganancias de Bankinter han ido en aumento en los años analizados. En 2014, el Grupo Bankinter obtiene un beneficio neto de 275,9 millones de euros. Significativamente, a finales de 2016 alcanza un incremento con respecto al año anterior del 30,4% y, a lo largo de los dos años posteriores, muestra una rentabilidad por encima de sus competidores, situándose en 2018 con un beneficio neto de 526,4 millones de euros.

Bankinter se desarrolla a través de numerosas áreas de negocio, centros de Banca Privada, y de empresas y centros de gestión de Banca Corporativa. Las principales zonas en las que Bankinter está más activo son Europa, EE. UU, Canadá, Latinoamérica, Oriente Próximo y África (Figura 7.4.).

Figura 7.4. Presencia de Bankinter en el mundo



Fuente: Bankinter (2018).

Al cierre de 2018, Bankinter España estaba compuesta por 347 oficinas (Tabla 7.8.), 49 centros de Banca Privada, 72 centros de empresas y 24 centros de gestión de Banca Corporativa.

Tabla 7.8. Número de oficinas de Bankinter en España por comunidad autónoma

CC.AA	Oficinas	CC.AA	Oficinas	CC.AA	Oficinas
Andalucía	37	Castilla-La Mancha	7	La Rioja	3
Aragón	10	Castilla y León	24	Madrid	69
Asturias	4	Cataluña	32	Murcia	10
Baleares	8	C. Valenciana	76	Navarra	4
Canarias	18	Extremadura	3	País Vasco	24
Cantabria	8	Galicia	10	Ceuta y Melilla	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Bankinter (2018).

7.3.2. Gestión de la diversidad de género

Atendiendo al informe anual de sostenibilidad que presenta Bankinter, a 31 de diciembre de 2018, esta entidad financiera cuenta con una plantilla de 5.605 empleados, de los cuales el 50,7%, mujeres. En particular, si analizamos la distribución del número total de empleados de Bankinter por género (Tabla 7.9.), se observa cómo de forma progresiva ha ido disminuyendo el porcentaje de mujeres en plantilla. El mejor dato de presencia femenina en la plantilla de Bankinter (54,6%) tiene lugar en el año 2015. Por el contrario, el porcentaje más bajo (50,5%) se sitúa en 2014.

Tabla 7.9. Evolución del número total de empleados del Grupo Bankinter por género (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	49,4%	49,3%	48,8%	49,1%	49,3%
	50,5%	54,6%	51,1%	50,8%	50,7%
TOTAL	4.185	4.405	5.486	5.578	5.605

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros del Grupo Bankinter.

En cuanto a categoría profesional y género (Tabla 7.10.), se observa cómo la presencia de mujeres no sólo se limita a tareas administrativas, comerciales o técnicas, en las que la responsabilidad a asumir es más baja, sino que también éstas también detentan puestos

de dirección. Dichos datos han ido aumentando ligeramente a lo largo de los años, en el periodo analizado.

Tabla 7.10. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género de Bankinter (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	 	 	 	 	 
Administrativos	31,3% 69,0%	35,0%/65,1%	34,0%/66,3%	35,0% 65,3%	39,0% 61,4%
Comerciales/ Técnicos	44,1% 59,0%	43,4%/57,0%	45,0%/55,0%	45,0% 55,0%	46,0% 54,2%
Directores	66,0% 34,3%	64,2%/36,0%	63,0% 37,1%	62,3% 38,0%	59,5% 40,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros del Grupo Bankinter.

Bankinter enfatiza firmemente la meritocracia como presupuesto esencial e imprescindible para asegurar la excelencia, erigiéndose como el valor más importante de cara a establecer los organigramas y la distribución de puestos y de jerarquías. Con el objetivo de impulsar la diversidad y el talento, con independencia del género, Bankinter ha puesto en marcha un programa llamado “*Alto Potencial*”, dirigido a identificar a aquellas personas dentro de la organización con mejores capacidades para destacar en el futuro, que cuentan con la potencialidad de desarrollar los valores de la compañía y un perfil de liderazgo. Además de identificarlos, el programa les proporciona las herramientas de formación y experiencia que contribuyan a que ese potencial se desarrolle lo más rápido posible. En el marco de esta iniciativa, setenta y cinco empleados del banco han participado en este programa, que incluye un máster en la *Deusto Business School* y un programa de mentoring con miembros de la alta dirección. En cuanto a diversidad de género se refiere, cabe destacar que la mitad de los participantes de este programa han sido mujeres.

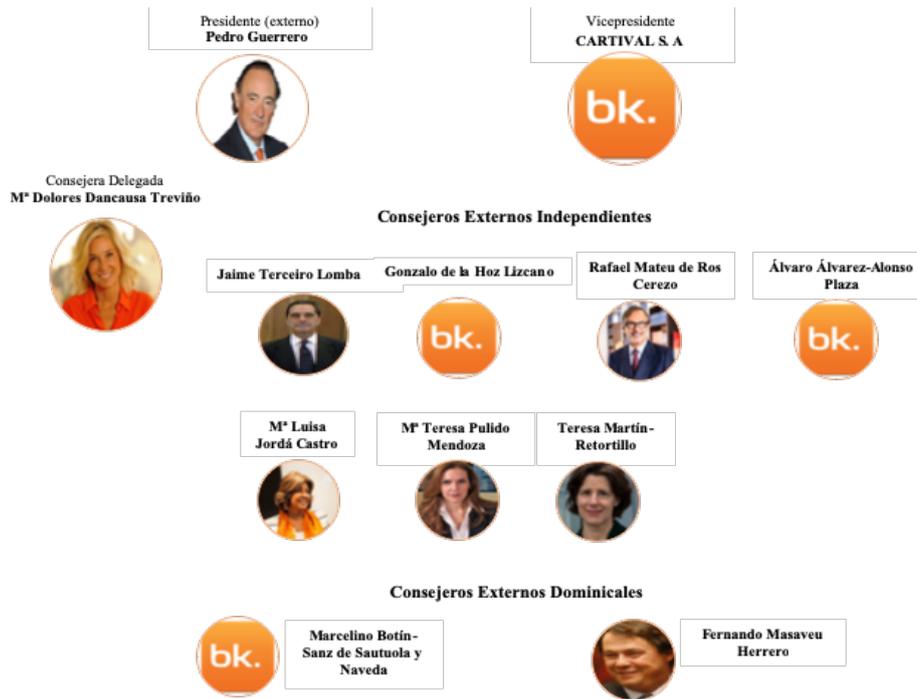
En línea con lo anterior, desde 2010, Bankinter cuenta internamente con un “*Plan de Igualdad*” cuyo objetivo es gestionar y analizar, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, la situación de la mujer y de la diversidad dentro del banco y, en consecuencia, promover planes de actuación y mejora tendentes a lograr la igualdad de oportunidades a cualquier nivel, haciendo así el seguimiento oportuno de esta cuestión.

El *Plan de Igualdad* se adecúa a las exigencias previstas en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Además, en Bankinter las personas han encontrado siempre respeto y consideración a sus circunstancias y necesidades personales y ha existido un sincero interés por aportar soluciones específicas armonizables con las necesidades del negocio. Por eso, en la propia web de Personas del Banco, dentro de la intranet está disponible la guía “*Conciliamos*”, que aglutina tanto las medidas legales, como las iniciativas voluntarias que Bankinter ha puesto a disposición de sus empleados dirigidas a mejorar la integración de la vida personal y familiar con la laboral.

Asimismo, en 2015, Bankinter se adhirió a la Red de “*Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género*”. En base a este acuerdo, Bankinter se comprometió a colaborar en la difusión de campañas de sensibilización y prevención de la violencia de género, tanto a nivel interno de la empresa como externo, y a facilitar la inserción laboral de las mujeres víctimas de violencia de género mediante la oferta de puestos de trabajo.

Respecto al Consejo de Administración de Bankinter (Figura 7.5.), a 31 de diciembre de 2018, éste estaba formado doce miembros, de los que tan sólo cuatro eran mujeres. Bankinter está comprometido con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Es por ello que, cada vez que el Consejo de Administración, previo informe, en su caso, de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, propone el nombramiento de consejeros, lo hace tras los oportunos procesos de selección objetivos, exentos de condicionantes o sesgos que pudieran suponer una limitación para el acceso de mujeres a los puestos del Consejo de Administración valorando, en cada caso, la valía profesional del candidato, su capacidad y su experiencia en el sector. Por tanto, en el proceso de selección, intentan que entre los candidatos siempre haya mujeres. Asimismo, siguiendo las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno, Bankinter estableció un objetivo de representación del 30% para el colectivo menos representado en el Consejo de Administración (las mujeres), que fue alcanzado a fecha de cierre del año 2018.

Figura 7.5. Composición del Consejo de Administración de Bankinter



Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de sostenibilidad de Bankinter (2018).

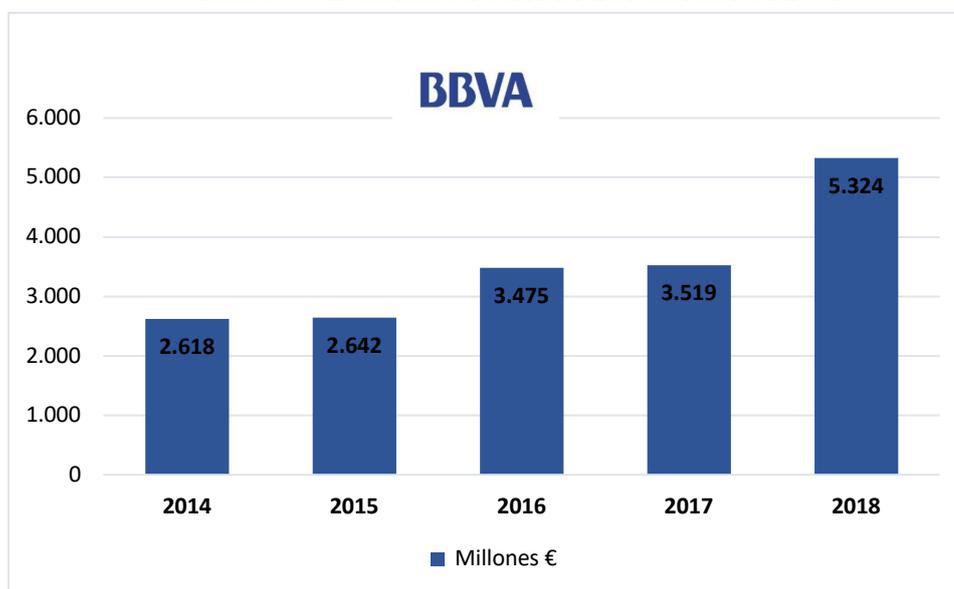
7.4. BBVA

7.4.1. Historia y evolución

El nacimiento de BBVA surge en 1857 en Bilbao, cuando la Junta de Comercio impulsa la creación de Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. En 1902 comienzan las fusiones, siendo la primera con el Banco del Comercio, aunque cabe mencionar que ambas entidades conservan su personalidad jurídica. Posteriormente, en 1920, se constituye el Banco de Crédito Industrial (BCI), formando parte de este consorcio Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya, dando lugar a BBV, con el que, desde sus inicios, ya realizó sus primeras operaciones y le permitió expandirse poco a poco por todo el país. BBV y Argentaria comunican su fusión en octubre de 1999, con la finalidad de seguir creando valor. El nuevo banco, llamado BBVA, nace con un tamaño notable, una fuerte solvencia patrimonial y una gran estructura financiera, junto con una localización geográfica de los negocios y de los riesgos conveniente. BBVA cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del IBEX-35, así como del Dow Jones EURO STOXX 50.

En el ámbito económico (Gráfico 7.4.), BBVA ha obtenido “*muy buenos resultados y una rentabilidad de doble dígito*”, así lo manifiesta el presidente de la entidad, Carlos Torres Vila, en el informe anual financiero 2018.

Gráfico 7.4. Evolución del beneficio neto atribuido a BBVA

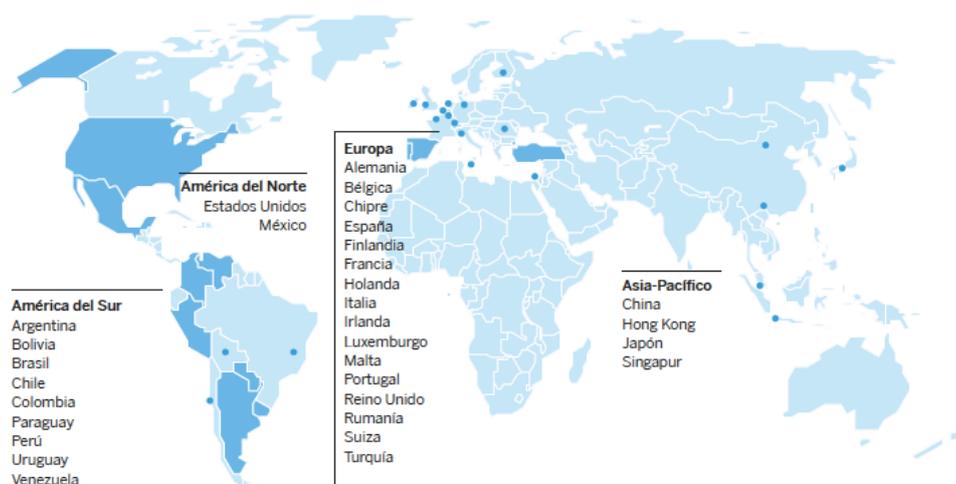


Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de BBVA.

Como podemos observar en el Gráfico 7.4., durante el periodo analizado, las ganancias de BBVA han ido en aumento. Las adquisiciones y el aumento de la participación de la entidad financiera turca “*Garanti*”, permiten a BBVA, en 2016, alcanzar un beneficio de 3.475 millones de euros. En 2017, tras asumir pérdidas por valor de 1.1.23 millones de euros por parte de Telefónica, debido al saneamiento de su participación, obtuvo un beneficio neto de 3.519 millones de euros (1.3% más que en el 2016). En 2018, BBVA alcanza niveles récord al ganar un 51,3% más que en el ejercicio anterior, concretamente, 5.324 millones de euros.

El Grupo BBVA está presente en más de 30 países (Figura 7.6.). En España cuenta con una posición sólida, es la primera entidad financiera de México y tienen franquicias líderes en America del Sur y la región de Sunbelt en Estados Unidos. Además, es el primer accionista del banco turco “*Garanti*”. Su negocio diversificado está enfocado a mercados de alto crecimiento y considera la tecnología como una ventaja competitiva clave.

Figura 7.6. Presencia de BBVA en el mundo



Fuente: banco BBVA (2018).

Para el desarrollo de su actividad, BBVA cuenta con sucursales y oficinas de representación en más de 15 países. Según manifiesta el informe financiero anual, al cierre de 2018, BBVA contaba con 7.963 oficinas y 32.029 cajeros automáticos. A continuación, en la Tabla 7.11., se muestra el número de oficinas geográficamente.

Tabla 7.11. Número de oficinas de BBVA en el mundo

BBVA	
ESPAÑA	2.840
ESTADOS UNIDOS	646
MÉXICO	1.836
TURQUÍA	1.066
AMÉRICA DEL SUR	1.543
RESTO DE EURASIA	32
TOTAL	7.963

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de BBVA (2018).

7.4.2. Gestión de la diversidad de género

Atendiendo al informe anual de sostenibilidad que presenta BBVA, a 31 de diciembre de 2018, esta entidad financiera cuenta con una plantilla de 125.627 empleados, de los cuales, el 54% eran mujeres. En concreto, si analizamos la distribución del número total de empleados de BBVA por género (Tabla 7.12.), se observa cómo de forma progresiva

ha ido aumentando el porcentaje de mujeres en plantilla manteniendo, en los tres últimos años analizados, el mismo porcentaje (54%).

Tabla 7.12. Evolución del número total de empleados del Grupo BBVA por género (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	47,1%	46,1%	46,0%	46,0%	46,0%
	52,6%	53,9%	54,0%	54,0%	54,0%
TOTAL	108.770	137.968	134.792	131.856	125.627

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros del Grupo BBVA.

En cuanto a categoría profesional y género, (Tabla 7.13.), se observa cómo la presencia de mujeres aumenta en puestos base y fuerza de ventas. Sin embargo, a medida que se asume mayor responsabilidad en el desempeño del puesto, el porcentaje de mujeres es menor. En 2018, en la categoría fuerza de ventas, un 55,8% eran mujeres mientras que, en mandos medios, la cifra ascendía tan solo al 36,9%.

Tabla 7.13. Clasificación profesional de la plantilla por categoría y género de BBVA (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
BBVA	 	 	 	 	 
Puestos Base	51,4%/48,6%	48,3%/51,7%	46,2%/53,8%	44,8%/55,2%	47,3%/52,7%
Fuerza Ventas	47,6%/52,4%	47,1%/52,9%	45,4%/54,6%	44,7%/55,3%	44,2%/55,8%
Especialistas	53,8%/46,2%	53,8%/46,2%	54,0%/46,0%	54,1%/45,9%	51,5%/48,5%
Mandos Medios	66,6%/33,4%	65,0%/35,0%	64,5%/35,5%	64,1%/35,9%	63,1%/36,9%
Equipo Gestor	80,0%/20,0%	78,1%/21,9%	77,5%/22,5%	77,1%/22,9%	76,6%/23,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros del Grupo BBVA.

La diversidad de la plantilla del Grupo BBVA es uno de los elementos clave para atraer y retener el mejor talento, ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes. Esta diversidad es entendida en sentido amplio, tal como manifiesta en su informe anual, dicha diversidad no sólo abarca la diversidad generacional, racial, étnica o geográfica entre otras, sino también presta interés e importancia a la diversidad de género.

La integración es uno de los pilares básico en el ambiente laboral, por lo se favorece a través de políticas y oportunidades, la participación e incorporación de hombres y mujeres competentes de forma equitativa. Con la finalidad de dar una mayor visibilidad a las mujeres, tanto dentro de la empresa como en la sociedad, BBVA ha puesto en marcha una serie de iniciativas, entre ellas, “*Women@BBVA*”, cuyo objetivo principal es reducir el diferencial entre hombres y mujeres en puestos de responsabilidad, dando visibilidad de forma interna a mujeres con talento y que, por su carrera profesional o área de especialización, pueden ser fuente de inspiración y referencia para otras trabajadoras. Además, en 2018, se aplicó la “*Regla de Rooney*”, cuya intención era derribar las barreras que impiden una mayor diversidad, impulsando concretamente la igualdad de género. Dicha regla es tenida en cuenta por la entidad en los procesos de selección, garantizando la presencia de que, al menos, un 50% de los candidatos a ocupar un determinado puesto de responsabilidad directivo, sean mujeres. Gracias a la implantación de esta regla, aproximadamente, el 40% de los nombramientos en puestos estratégicos de BBVA son mujeres.

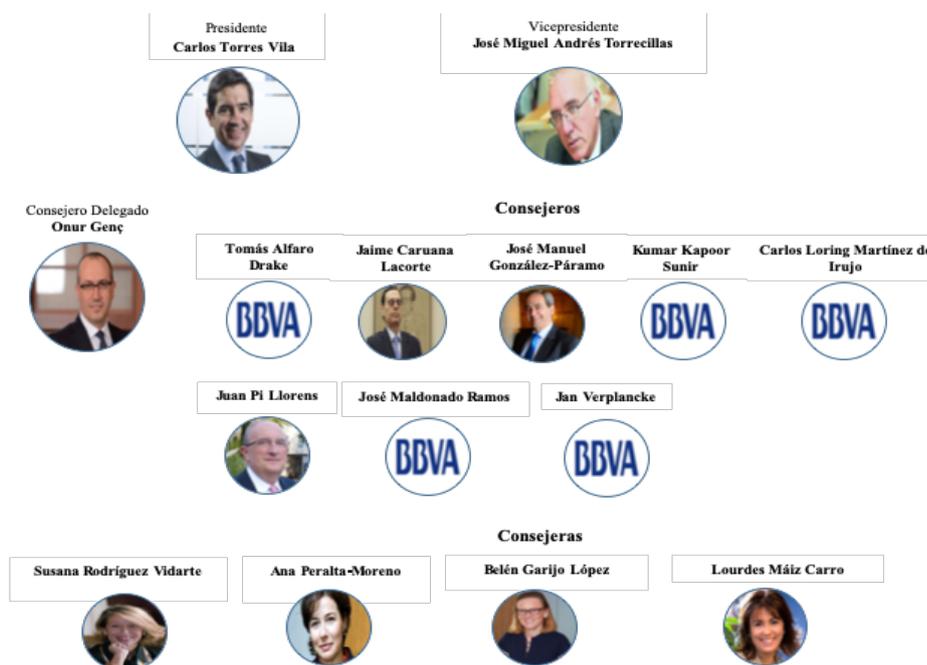
Otra iniciativa llevada a cabo por BBVA que cabe mencionar, es la impartición de formación mediante programas, tanto presenciales como online, sobre la identificación y neutralización de adoptar sesgos inconscientes, por parte de los responsables de equipos en la entidad financiera, que puedan perjudicar principalmente a mujeres y minorías. Asimismo, también desarrollan programas de *coaching* para mujeres, orientados a motivar a aquellas que poseen un alto potencial para ocupar puestos de alta responsabilidad y apoyar a otras mujeres en su carrera profesional. Para BBVA, la mujer emprendedora es una figura importante y, a través de su Fundación Microfinanzas, apuesta por la revolución digital con el fin de reducir la pobreza en los países de América Latina. BBVA pretende acercar servicios financieros especializados y formación a través de un campus digital formado por asesores y el acceso a microcréditos con el fin de promover el desarrollo e independencia económica de las emprendedoras más vulnerables. A nivel europeo, BBVA ha renovado su compromiso por año consecutivo con el “*Chárter de la Diversidad*”, promovido por la Fundación Diversidad (Alares), iniciativa que se enmarca dentro de las directivas de no discriminación de la Unión Europea y supone un compromiso voluntario de la entidad para apoyar la diversidad y la no discriminación en el entorno laboral.

Además, cabe señalar que, BBVA, ha renovado su “*Distintivo de Igualdad en la Empresa*” otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad con el que, además, tiene suscrito un concierto de colaboración, con la finalidad de impulsar el aumento de mujeres en puestos de mayor responsabilidad y el certificado de “*Empresa Familiarmente Responsable*” por sus políticas de conciliación, maternidad, desarrollo profesional y sensibilización que otorga la Fundación Más Familias.

Todos estos avances han convertido a BBVA en referente en materia de diversidad. En este sentido, el reconocimiento de Bloomberg GEI, elaborado por la prestigiosa agencia internacional de información financiera en colaboración con distintas organizaciones especializadas en políticas de género, otorga a BBVA su incorporación a formar parte del Índice Bloomberg de Igualdad de Género 2018, donde reconocen los logros de BBVA en cuanto a sus políticas de igualdad en relación con sus empleados y el apoyo a iniciativas sociales y oferta de productos y servicios que prioricen este compromiso.

Respecto al Consejo de Administración de BBVA (Figura 7.7.), a 31 de diciembre de 2018, éste estaba formado por quince miembros, de los que tan sólo cuatro, eran mujeres. Sin embargo, según indica la propia entidad en su informe, la política establecida por el Consejo de Administración velará para que los procedimientos de selección favorezcan no sólo a la diversidad de experiencias, conocimientos y competencias sino también la diversidad de género. En este sentido, se muestra conforme con las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno (para 2020, al menos, el 30% de los miembros del Consejo de Administración, deben ser mujeres).

Figura 7.7. Composición del Consejo de Administración de BBVA



Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de sostenibilidad de BBVA (2018).

7.5. CAIXABANK

7.5.1. Historia y Evolución

La fundación bancaria Caixa d'Éstalvis i Pensions de Barcelona, “La Caixa”, nace como resultado de su transformación en fundación bancaria, en junio de 2014, atendiendo a la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias, de 27 de diciembre de 2013. Francesc de Moragas Barret, primer director de la “La Caixa”, propuso crear una institución privada que permitiera ofrecer, tanto a trabajadores como empresarios, un mecanismo que les asegurase ante la vejez e invalidez una prestación. Moragas y sus colaboradores incorporaron a su actividad de previsión, las operaciones de ahorro. Así, “La Caixa” se convertía en una entidad con un nuevo concepto económico y social del ahorro, siendo la primera en ofrecer seguros sociales. Desde 2007, “La Caixa” cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del índice IBEX-35.

En el ámbito económico, tal y como se observa en el siguiente gráfico (Gráfico 7.5), las ganancias de CaixaBank han ido en aumento en los últimos cinco años, experimentando

una subida significativa en 2017, tras la compra de acciones al Banco Portugués de Investimento (BPI).

Gráfico 7.5. Evolución del beneficio neto atribuido a Grupo CaixaBank



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de CaixaBank.

Caixabank dispone de un modelo de banca universal, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes. El liderazgo que ejerce CaixaBank en veintiocho puntos de presencia internacional ofrece soporte a los clientes de la red de oficinas, de CIB (Corporate Institutional Banking) y Banca de Empresas que operan en el exterior, así como empresas de reconocida solvencia. En concreto, cuenta con dieciocho oficinas de representación, cinco sucursales internacionales con siete oficinas y tres *spanish desk* (Figura 7.8.).

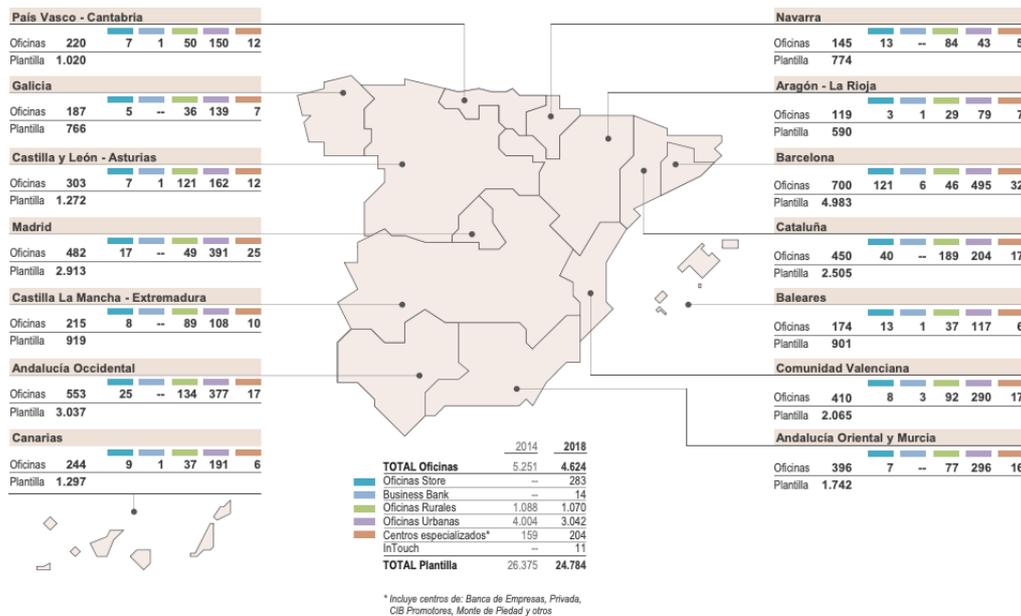
Figura 7.8. Presencia de CaixaBank en el mundo



Fuente: CaixaBank (2018).

Pese al crecimiento de los clientes digitales, las operaciones y el asesoramiento en las oficinas se mantiene estable y aumenta el valor añadido. Por ello, CaixaBank continúa apostando por el mantenimiento de la mayor red física en España. Al cierre de diciembre de 2018, CaixaBank disponía en España de una red de 4.624 oficinas y 215 centros especializados (Figura 7.9.), que complementa con la red de cajeros automáticos más amplia del sector, con 9.425 terminales en España y 1.319 en Portugal.

Figura 7.9. Red de oficinas de CaixaBank en España



Fuente: CaixaBank (2018).

7.5.2. Gestión de la diversidad de género

Atendiendo al informe anual de sostenibilidad que presenta CaixaBank, a 31 de diciembre de 2018, esta entidad financiera cuenta con una plantilla de 37.440 empleados, de los cuales el 54% eran mujeres. En particular, si analizamos la distribución del número total de empleados de CaixaBank por género (Tabla 7.14.), se observa cómo de forma progresiva ha ido aumentando el porcentaje de mujeres en plantilla hasta llegar, en 2018, a un 54%.

Tabla 7.14. Evolución del número total de empleados del Grupo CaixaBank por género (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	48,6%	47,7%	47,4%	46,5%	46,0%
	51,4%	52,3%	52,6%	53,5%	54,0%
TOTAL	31.210	32.242	32.403	36.972	37.440

Fuente: Elaboración propia a partir las memorias anuales de RRHH y Organización de CaixaBank.

En cuanto a categoría profesional y género (Tabla 7.15.), se observa cómo la presencia de mujeres aumenta en puestos de gestores. A medida que se asume mayor responsabilidad en el desempeño del puesto (mandos intermedios y directivos), el porcentaje de mujeres es menor. En 2018, eran gestoras un 58,1% de mujeres mientras que, en puestos directivos, tan sólo lo eran un 37,3%.

Tabla 7.15. Clasificación profesional de la plantilla por categoría y genero de CaixaBank (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	 	 	 	 	 
Directivos	86,0%/14,2%	85,0%/15,0%	77,0%/23,1%	76,0%/24,2%	62,6%/37,3%
Mandos intermedios	60,0%/40,2%	57,0%/41,0%	59,0%/41,2%	57,1%/43,0%	44,2%/55,7%
Gestores	37,4%/62,5%	37,1%/63,0%	37,0%/63,0%	38,4%/62,0%	41,8%/58,1%
TOTAL de empleados	31.210	32.242	32.403	36.972	37.440

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de gestión del Grupo CaixaBank.

De acuerdo con el informe de gestión consolidado del Grupo CaixaBank, publicado en 2018, la clave de su éxito reside en el desarrollo del capital humano. La diversidad de género es la que se ha desarrollado y a la que prestado especial interés en dicho ejercicio. Entre las principales iniciativas llevadas a cabo por CaixaBank y encaminadas a promover la diversidad de género podemos destacar las mencionadas a continuación.

- *Difusión de programas y proyectos.* Por ejemplo, del Programa Wengage “*Gender Diversity*”, encaminado a incrementar la representatividad de la mujer en posiciones directivas en la entidad, posicionarse en primera línea en materia de diversidad y ser fuente de influencia para conseguir una sociedad más diversa, ayudando a romper los estereotipos de género.

- *Formación directa.* CaixaBank ha apostado por la formación directiva y por programas de mentoring femenino en las diferentes Direcciones Territoriales y en Servicios Centrales, llegando a alcanzar cuatrocientos participantes.

- *Guía de comunicación igualitaria.* Dicha guía, publicada y difundida a toda la plantilla en 2018, refleja los estilos comunicativos característicos de ambos géneros, con el objetivo de reconocerlos en cada equipo y romper los estereotipos.

- *Agentes de igualdad.* Estos agentes están presentes en cada Dirección Territorial de la entidad y su principal misión es asegurar la implantación y el cumplimiento de las políticas y acciones de igualdad establecidas.

- *Desayunos de Talento Femenino.* Dichos desayunos son organizados para compartir experiencias personales y mejores prácticas profesionales, actos de reflexión inclusiva, y se desarrollan en colaboración con diversas fundaciones.

- *Patrocinio de premios.* Por ejemplo, el patrocinio FEDEPE (Federación de Mujeres Directivas y Empresarias) y Top 100 Mujeres líderes y colaboración con el Grupo Prensa Ibérica en los premios e-Woman, que reconocen el éxito de las mujeres en el emprendimiento digital y tecnológico. Asimismo, se puede destacar la entrega del IWEC, fundación que reconoce los avances, logros y liderazgo de la mujer empresaria 2018 de CaixaBank.

- *Adhesiones.* CaixaBank está adherida a la iniciativa de la *ONU mujeres y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, por el cual asume el compromiso público de alinear sus políticas para hacer avanzar la igualdad de género. Asimismo, CaixaBank ha firmado el *Acuerdo Voluntario con el Instituto de la Mujer*, que promueve una mayor representatividad de la mujer en posiciones directivas. Además, desde el 2011, CaixaBank es firmante del *Chárter de la Diversidad*, lo que representa un compromiso

voluntario para fomentar la igualdad de oportunidades y la adopción de medidas antidiscriminatorias.

- *Protocolo de prevención específico para la prevención del acoso laboral, sexual y por razón de género.* Para ello, CaixaBank tiene externalizada la gestión de consultas y estudio de posibles casos con expertos garantizando la máxima confidencialidad.

Respecto al Consejo de Administración de banco CaixaBank (Figura 7.10.), a 31 de diciembre de 2018, éste estaba formado por diecinueve miembros, de los que tan sólo cinco, eran mujeres. En 2018, CaixaBank reconoce su progreso en la implantación de buenas prácticas del gobierno corporativo y, en particular, respecto a la recomendación de que, para 2020, al menos, el 30% de los miembros del Consejo de Administración sean mujeres. Para ello, valora distintas posibilidades para lograrlo, que van desde el nombramiento de una consejera independiente que sustituya a otro consejero independiente, próximo a alcanzar el límite de los 12 años en el cargo, o incluso reducir la dimensión de dicho Consejo

Figura 7.10. Composición del Consejo de Administración de CaixaBank



Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de sostenibilidad de CaixaBank (2018).

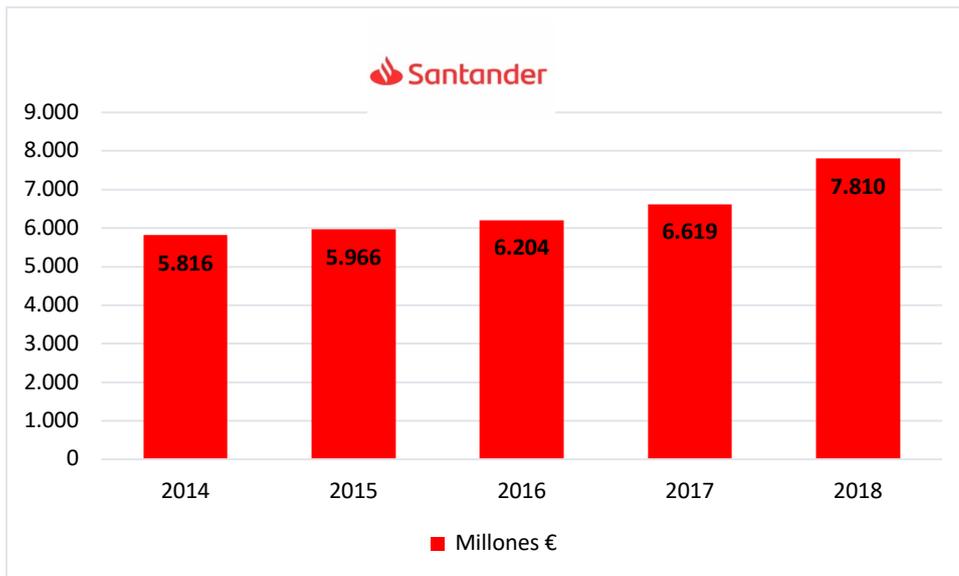
7.6.1. SANTANDER

7.6.1. Historia y evolución

Sus inicios comienzan el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza la constitución del banco de Santander. Desde sus comienzos, ha sido un banco orientado hacia al exterior, ligado al comercio entre el puerto de Santander, en el norte de España e Iberoamérica. A lo largo de los años, ha evolucionado notablemente, su primera gran fusión bancaria, protagonizada por el banco Santander y el Banco Central Hispanoamericano le convirtieron en la mayor entidad financiera de España y líder en Iberoamérica. Banco Santander cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del IBEX 35, así como del Dow Jones EURO STOXX 50.

En el ámbito económico, se puede decir que banco Santander ha experimentado, a lo largo de los años, una evolución en sus beneficios bastante predecible y establece en comparación con otras entidades. En concreto, según el periodo analizado (Gráfico 7.6.), en 2014, la entidad obtuvo un beneficio neto de 5.816 millones de euros, experimentando, en 2015, una subida del 3%. En 2016, banco Santander ganó 6.204 millones de euros, un 4% más que en el ejercicio anterior, gracias al crecimiento de los ingresos por comisiones y a la mejora de la calidad del crédito. En 2017, como consecuencia de la integración del banco Popular, banco Santander destinó 897 millones de euros a dicha operación y, por tanto, en dicho año su beneficio neto solo se vió incrementando en un 7%, con respecto al año anterior. Es en 2018 cuando banco Santander registra sus mejores beneficios (7.810 millones de euros), lo que supone un incremento del 18% con respecto a 2017.

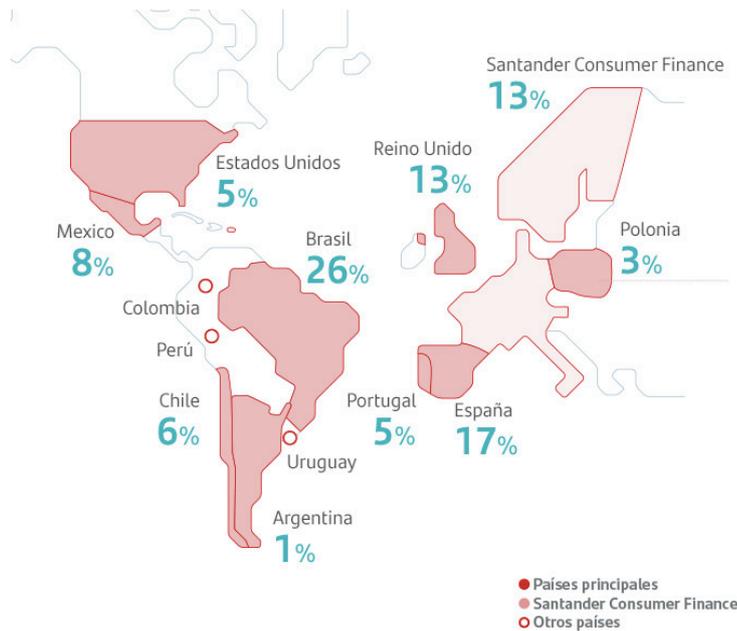
Gráfico 7.6. Evolución del beneficio neto atribuido al Grupo Santander



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de Santander.

La principal actividad desarrollada por el Grupo Santander es la de la Banca Comercial, operando principalmente en diez mercados: España, Alemania, Polonia, Portugal, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y Estados Unidos (Figura 7.11.). No obstante, el Grupo Santander también posee una cuota de mercado significativa en Uruguay y Puerto Rico y presencia en China. Además, cuenta con áreas de negocio globales, donde desarrolla productos distribuidos en las redes comerciales del Grupo, atendidas también a clientes de ámbito global.

Figura 7.11. Presencia de banco Santander en el mundo



Fuente: banco Santander (2018).

En cuanto a la red de oficinas, a 31 de diciembre de 2018, el Grupo Santander contaba con 13.217 (4.427 en España y 8.790 en el extranjero), siendo el banco internacional con una mayor red comercial. Aunque las oficinas siguen siendo un canal importante para los clientes, en la actualidad, la entidad se encuentra en un proceso de reconversión en el modo de interactuar con estos. De esta manera, está empezando a sustituir parte de las oficinas tradicionales por nuevos espacios colaborativos centrados en la experiencia del cliente y con mayores capacidades digitales.

Al cierre de diciembre de 2018, Grupo Santander contaba geográficamente con el número de oficinas que se presenta en la siguiente tabla a continuación:

7.6.2. Gestión de la diversidad de género

Atendiendo al informe de sostenibilidad que presenta el banco Santander, a 31 de diciembre del 2018, esta entidad financiera contaba con una plantilla de 202.713 empleados, de los cuáles, el 54,5% son mujeres. En particular, si analizamos la distribución del número total de empleados del banco Santander por género (Tabla 7.16.), se observa cómo el porcentaje de mujeres se ha mantenido en los cuatro primeros años analizados (55%), reduciéndose éste en un 1% en 2018.

Tabla 7.16. Evolución del número total de empleados del Grupo Santander por género (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	46,0%
	55,0%	55,0%	55,0%	55,0%	54,5%
TOTAL	185.405	193.863	188.492	202.251	202.713

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de sostenibilidad del Grupo Santander

Notas: no se incluye EE. UU ni México.

En cuanto a categoría profesional y género (Tabla 7.17.), se observa cómo, en el periodo analizado, el porcentaje de mujeres es mucho menos significativo que el de hombres en los puestos directivos. Sin embargo, la presencia femenina en los restantes puestos de la plantilla aumenta.

Tabla 7.17. Distribución funcional de la plantilla por categoría y género de Santander (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
  	 	 	 	 	 
Altos Directivos	82,3%/18,0%	80,7%/19,2%	79,1%/21,0%	77,1%/23,0%	77,8%/22,2%
Resto Directivos	67,2%/32,7%	66,2%/33,7%	64,5%/35,4%	69,2%/30,7%	64,5%/37,5%
Restos de empleados	42,8%/57,1%	42,7%/57,2%	43,6%/56,4%	44,7%/55,2%	44,4%/55,6%
TOTAL de empleados	59.966	61.308	60.255	71.029	70.551

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de gestión de Grupo Santander.

Nota: los datos presentados pertenecen a la Europa Continental.

De todas las entidades financieras analizadas, ésta es la única que cuya presidencia la ostenta una mujer, Ana Botín Sanz de Sautuola y O'Shea. Por lo que la diversidad de género en banco Santander es primordial y, de ahí, su desarrollo a través de distintas iniciativas, que se mencionan a continuación, llevadas a cabo para gestionar este tipo diversidad, tanto a nivel de grupo como a nivel local.

- *Selección del talento*, procurando mantener el porcentaje de hombres y mujeres en las divisiones y en todos los procesos de selección ejecutivos.
- *Identificación del talento*, cumpliendo con los objetivos marcados para el 2025, entre los que destaca el incremento del porcentaje de mujeres en la lista de planes de sucesión.
- *Eliminación de la desigualdad salarial de género* en los empleados que ocupen puestos del mismo nivel y departamento.
- *Elaboración de un cuadro de mando*, donde refleje la diversidad de los líderes con los que cuenta el banco Santander.
- *Apoyo al crecimiento profesional de las mujeres* mediante programas de *mentoring* y desarrollo.
- *Medidas para facilitar la maternidad, conciliación y apoyo a los padres*, como por ejemplo la política corporativa de “*Flexiworking*” y la iniciativa “*Santander Contigo*”, con la que ofrece apoyo y asesoramiento a todos los empleados y a sus familiares en necesidades cotidianas.

Desde 2009, el banco Santander cuenta con una política corporativa de igualdad de género, que recoge numerosas iniciativas orientadas a promover la equidad y el desarrollo del talento femenino. Entre ellas, destaca el *Plan Alcanza*, un programa interno de desarrollo para mujeres con alto potencial en el que reciben formación en gestión, negocio y liderazgo. Dicho programa, con motivo de la celebración de su quinta edición, fue dividido en tres espacios: 1) “*Engánchate*”, impartido a mujeres que se encuentran en las etapas iniciales de su carrera profesional; 2) “*Impulsa*”, orientado a profesionales intermedias y 3) “*Supera*”, cuyo objetivo es la visibilidad a mujeres que han alcanzado puestos directivos y facilitar su acceso a puestos de máxima responsabilidad.

Otra serie de iniciativas desarrolladas por el Grupo Santander con el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva entre ambos sexos a todos los niveles, son las que se mencionan seguidamente. Por ejemplo, en el ámbito salarial y con el objetivo de abordar sus diferencias entre hombres y mujeres, banco Santander ha establecido una metodología basada en las mejores prácticas a nivel global, estableciendo pautas comunes tanto para el Grupo como para las unidades locales sobre cómo abordar la brecha salarial. En dicho informe, no se manifiestan específicamente, únicamente se limitan a mencionarlo. Por otro lado, a nivel local, se han impulsado planes de acción, con seguimiento y control periódico.

En lo que se refiere a reconocimientos, banco Santander ha seguido manteniendo su presencia en el índice Bloomberg de Equidad de Género (Bloomberg Gender-Equality Index - GEI), índice de referencia en el ámbito internacional que valora las políticas e iniciativas de las empresas en el fomento de la diversidad, entre sus empleados, clientes y sociedad. Concretamente, en 2018 obtuvo una valoración total de 93,4 puntos sobre 100, ocupando el primer puesto en este índice. Asimismo, la entidad financiera, cuenta con el primer distintivo EJE&CON de *Empresa Comprometida*, que implica un compromiso con un nuevo liderazgo basado en la innovación, consenso y valentía y especialmente en el aprovechamiento del talento de todos y cada uno de los profesionales de la organización.

Respecto al Consejo de Administración de banco Santander (Figura 7.12.), a 31 de diciembre de 2018, éste estaba formado por quince miembros, de los cuales seis, eran mujeres. Es la única entidad, de las analizadas en el presente Trabajo Fin de Grado, que cuenta con la más alta participación femenina y en puestos de más alta responsabilidad. Banco Santander tiene en consideración, la importancia de fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de la conveniencia de incorporar al Consejo, mujeres que reúnan los requisitos de capacidad, idoneidad y dedicación efectiva al cargo de consejero, esforzándose deliberadamente en buscar candidatas que tengan el perfil requerido. La política interna de Santander promueve una selección de consejeros que persigue la inclusión de un número suficiente de mujeres en el Consejo con el objetivo, de tener una presencia equilibrada de mujeres y hombres. El objetivo inicial propuesto en ejercicios anteriores, de alcanzar un 30% de presencia del género menos representado ha sido superado, puesto en 2018, éstas ya suponían un 33,3% del total.

Figura 7.12. Composición del Consejo de Administración de Santander



Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de sostenibilidad de Santander (2018).

8. COMPARATIVA DE LAS DISTINTAS ENTIDADES EN CUANTO A GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Tras recopilar la información contemplada en los diferentes informes de sostenibilidad e informes anuales de las distintas entidades financieras, se procede a realizar una comparativa de los últimos cinco años, teniendo en cuanto los siguiente cuatro criterios: 1) distribución de los empleados según género, 2) clasificación de la plantilla por categoría profesional y género, 3) representación femenina en el Consejo de Administración y 4) políticas y medidas desarrolladas para gestionar la diversidad de género.

8.1. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN GÉNERO

El análisis de la distribución del número total de empleados por género de cada entidad, durante el periodo comprendido entre los años 2014-2018, nos permitirá conocer la evolución de la presencia femenina en la plantilla de cada Grupo.

Durante dicho periodo, banco *Sabadell*, incrementó su plantilla en un total de 26.181 empleados, y con ello la cuota de participación femenina en sus puestos. Podemos decir que la evolución fue considerable pues, en el 2014, un 50,1% eran mujeres mientras que, en el 2018 alcanzó la cifra de un 58%. *Bankia* también incrementó su plantilla, durante ese mismo periodo, en un total de 15.486 empleados, de los cuales, un 56,2% eran mujeres. Sin embargo, en este caso, la cuota de participación femenina aumentó tan sólo en un 2,1%. El porcentaje de presencia femenina, alcanzó su porcentaje máximo en 2015, en comparación con los restantes años analizados. En 2014, *Bankinter* contaba con 4.185 empleados mientras que en 2018 su plantilla ascendió a un total de 5.605 empleados. En cuanto al porcentaje de presencia femenina, únicamente en el 2015 alcanzó un porcentaje máximo en comparación con los restantes años analizados, un 54,6% frente a un 50,7% en 2018. *BBVA*, en cambio, disminuyó su plantilla a lo largo de los años, contando en 2014 con 108.770 empleados, en 2016 con 132.856 empleados y en 2018 con 125.627 empleados. La cuota de participación femenina aumentó tan solo de un 53% en 2014, a un 54% en los cuatro últimos años. En los últimos dos años, *CaixaBank* vió como aumentaba su plantilla, incrementándose también la cuota de participación femenina en la misa. En 2014 contaba con un porcentaje de mujeres en plantilla de un 51,4%; mientras que, en 2018, estas representaban el 54% de dicha plantilla. Esto implica un incremento del 2,6%. Por último, *Santander* también experimentó un incremento el número de empleados en su plantilla, durante el periodo analizado. En 2014 contaba con 185.405 empleados hasta llegar en 2018 a los 202.713. Sin embargo, el porcentaje de presencia femenina fue de un 55% en los cuatro primeros años y, curiosamente, es la única entidad en la que se redujo dicho porcentaje (1%), en 2018. A diciembre del 2018, la entidad financiera con más porcentaje de mujeres en su plantilla fue *Bankia*, concretamente un 56,2% (8.715 mujeres) frente a 43,7% (6.771 hombres).

8.2. CLASIFICACIÓN DE LA PLANTILLA MEDIA SEGÚN CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO

Tomando también como referencia el periodo 2014 - 2018, se analiza la clasificación profesional de la plantilla media por categoría y género, con el objetivo de determinar la situación en la que se encuentran las mujeres en cada entidad financiera.

En el caso del banco *Sabadell*, los puestos directivos están ocupados mayoritariamente por hombres, lo que provoca un bajo porcentaje de presencia femenina. Podemos afirmar,

que ha ido considerablemente aumentando desde 2015 al 2018, pero ínfimamente. En cuanto a los puestos técnicos, se puede observar que tanto la presencia masculina y femenina están más o menos igualadas, aunque son las mujeres las que ocupan un mayor porcentaje de participación. Respecto a los puestos administrativos, se observa una mayor ocupación femenina.

Bankia establece su clasificación profesional en función de distintos niveles retributivos; correspondiendo los tres primeros (nivel I, nivel II y nivel III), a los puestos de alta responsabilidad. En el periodo analizado se ha observado como la presencia de mujeres en dichos niveles es muy inferior a la masculina y que, en concreto, en el nivel I es casi “anecdótica”.

Bankinter clasifica profesionalmente a su plantilla en tres categorías: puestos directivos, comerciales/técnicos y administrativos). Respecto a los puestos directivos, se observa una evolución favorable en cuanto a la presencia femenina. En lo que se refiere a los puestos comerciales/técnicos, la ocupación está bastante equilibrada, aunque la presencia femenina es mayor. Sin embargo, son los puestos de baja responsabilidad (administrativos), los que están desempeñados, mayoritariamente, por mujeres.

BBVA agrupa a su plantilla en torno a cinco categorías: equipo gestor, mandos medios, especialistas, fuerza de ventas y puestos base. En el rango más alto (equipo gestor), se observa un predominio de ocupación masculina. En los mandos medios, destaca también la presencia masculina. En los restantes puestos, fuerza de ventas y puestos base, ocurre prácticamente lo mismo que en otras entidades. Es decir, a medida que los puestos son de baja responsabilidad y formación, las mujeres presentan tasas de ocupación más altas que los hombres.

CaixaBank establece tres categorías profesionales: directivos, mandos intermedios y gestores. Los puestos directivos presentan una evolución progresiva en cuanto a ocupación femenina. En lo que respecta a los mandos intermedios y, a diferencia de las distintas entidades financieras analizadas anteriormente, es la única en la que, en este tipo de puestos, la presencia femenina es mayor. Por último, destacar que, en los primeros años, los puestos de gestores han estado ocupados por un alto porcentaje de mujeres; sin

embargo, la presencia masculina se va acercando, existiendo cierta equidad en esta categoría.

Santander agrupa a su plantilla en tres categorías: altos directivos, resto de directivos y resto de empleados. La categoría de alto directivo es ocupada, mayoritariamente, por hombres. En la categoría resto de directivos, la presencia femenina va aumentando, aunque, mayoritariamente, siguen siendo hombres los que los ocupan los mismos. La categoría resto de empleados está prácticamente igualada la participación, aunque son las mujeres las que desempeñan estos puestos en un porcentaje ligeramente superior.

8.3. REPRESENTACIÓN FEMENINA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El análisis del Consejo de Administración, a fecha 31 de diciembre de 2018, nos permitirá conocer cuál es la cuota de participación femenina en cada entidad.

En el caso de banco *Sabadell*, cuyo Consejo está integrado por quince miembros, tan sólo asciende a tres la cifra de mujeres que forman parte del mismo, frente a los doce miembros que son hombres. En *Bankia*, se observa que es la entidad financiera de todas las analizadas con menos presencia de mujeres en su Consejo de Administración. Este está integrado por trece miembros, y tan sólo forman parte del mismo, dos mujeres.

En *Bankinter*, tras la aprobación del incremento de la composición de su Consejo de hasta doce miembros, se observa como la presencia femenina es de cuatro mujeres frente a la participación de ocho hombres. Por su parte, *BBVA* cuenta con quince miembros en su Consejo de Administración. Como consecuencia de sus políticas de promoción de talento interno, la cifra de mujeres que forman parte del Consejo, asciende a cuatro, frente a once hombres. La entidad financiera con más miembros en su Consejo de Administración es *CaixaBank*, compuesto por diecinueve miembros, de los cuales, cinco son mujeres. *Banco Santander* es la única entidad financiera presidida por una mujer con categoría de consejera ejecutiva. Dicho Consejo está compuesto por un total de quince miembros, siendo seis la cifra que representa las mujeres que están al frente. Cabe destacar que, de las seis entidades analizadas, esta es la que cuenta con una mayor representación de mujeres en su Consejo.

A la vista de los resultados y atendiendo al cumplimiento de las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno, respecto a alcanzar en el año 2020, un 30% de mujeres en

los Consejos de Administración, las únicas entidades financieras que toman en consideración dicha sugerencia, son banco *Santander* y *Bankinter*, superando este último, dicho porcentaje.

8.4. POLÍTICAS Y MEDIDAS DESARROLLADAS PARA GESTIONAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

En este apartado se analizarán de forma comparativa las distintas políticas y medidas llevadas a cabo por las entidades financieras del IBEX-35 estudiadas y analizadas en el presente trabajo.

Tanto banco *Sabadell* como *Bankinter* aplican el “*Plan de Igualdad*” suscrito para el período 2016-2020, que se rige por las exigencias establecidas en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. El principal objetivo perseguido es gestionar y analizar la situación de la mujer y de la diversidad dentro de ambas entidades; con vistas a potenciar, especialmente, el talento femenino, como fuente de riqueza corporativa. En concreto, banco *Sabadell*, utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos junto con planes de actuación, mientras que *Bankinter*, realiza un análisis exhaustivo de los indicadores por género, junto con la impartición de talleres de trabajo con directivos y directivas. *Bankia* y *CaixaBank* establecen sus directrices de acción en un “*Plan/Manifiesto de Diversidad*”. En cada uno de ellos, se contemplan una serie de principios, prácticas y recomendaciones para el desarrollo de la diversidad de género, teniendo en consideración las principales barreras detectadas para la promoción de las mujeres. Por su parte, *Santander* desarrolla un plan interno específico, el “*Plan Alcanza*”, orientado al desarrollo de mujeres con alto potencial, en el que reciben formación en gestión, negocio y liderazgo.

En cuanto a los programas en materia de gestión de la diversidad de género, *Bankia* desarrolla su programa “*Toma la iniciativa*”, cuyo objetivo es promover el balance de género y la generación de una cultura inclusiva. *Bankinter*, a través de su programa “*Alto Potencial*”, identifica a personas que cuenten con un perfil de liderazgo y la potencialidad de desarrollar los valores propios de su entidad. Dicho programa ha resultado un éxito, pues la mitad de participantes han sido mujeres. Banco *Sabadell*, en cambio, persigue una paridad de género estricta en el programa de “*Altos Potenciales*”. Por su parte, *CaixaBank* y *Santander*, mediante programas de *mentoring* femenino y desarrollo, tratan

de apoyar el crecimiento profesional de las mujeres. *BBVA* apoya dicho desarrollo, a través de programas de *coaching*. Asimismo, esta entidad, trata de dar visibilidad de forma interna a mujeres con talento, y que pueden ser fuente de inspiración y de referencia para otras trabajadoras, a través de su programa “*Women@BBVA*”.

Con respecto, al apoyo de iniciativas dirigidas a mejorar la integración de la vida personal y familiar con la laboral, *Bankinter*, a través de su guía “*Conciliamos*”, establece iniciativas voluntarias puestas a disposición de sus empleados. Banco *Sabadell*, tanto en su política de recursos humanos como en su código de conducta, prevé ayudar a la plantilla a conseguir un equilibrio óptimo entre las responsabilidades laborales con las familiares y vida personal, aplicando la flexibilidad organizativa de su empresa. Por su parte, banco *Santander*, a través de su política corporativa de “*Flexiworking*” y la iniciativa “*Santander Contigo*”, ofrece apoyo y asesoramiento a todos los empleados y a sus familiares.

Respecto a las adhesiones a fundaciones, ministerios e iniciativas, para gestionar de forma adecuada la diversidad de género, las únicas entidades adheridas al “*Chárter de la Diversidad*”, habiendo renovado su compromiso en 2018, son banco *Santander*, *Sabadell*, *Bankia* y *BBVA*. Por su parte, *CaixaBank*, está adherida a la iniciativa de la ONU mujeres y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y también ha firmado el Acuerdo Voluntario con el Instituto de la Mujer.

A continuación, en la tabla 8.1., se presenta de forma resumida la información obtenida del análisis comparativo llevado a cabo para las seis entidades financieras objeto de estudio, teniendo en cuenta los cuatro criterios anteriores.

Tabla 8.1 Comparativa de las distintas entidades en cuanto a gestión de la diversidad de género

 Sabadell

 Bankia

 bankinter.

 BBVA

 CaixaBank

 Santander

<p>1) DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN GÉNERO</p>	<p>  55,7%</p> <p>De forma progresiva aumentan las mujeres en plantilla</p>	<p>  56,2%</p> <p>En 2018, mayor % de mujeres en plantilla</p>	<p>  50,7%</p> <p>Disminuye el % de mujeres en plantilla</p>	<p>  54,0%</p> <p>No hay evolución en los tres últimos años</p>	<p>Aumento poco significativo</p> <p>  54,0%</p>	<p>  54,0%</p> <p>En 2018, ha reducido su % de mujeres en plantilla</p>
<p>2) CLASIFICACION DE LA PLANTILLA POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO</p>	<p> Puestos técnicos y administración</p> <p> Puestos directivos</p>	<p>> responsabilidad en el puesto < presencia femenina</p> <p>Nivel I  Nivel IX </p>	<p>Puestos directivos</p> <p> </p> <p>Comerciales/técnicos y administrativos</p>	<p>< mujeres > responsabilidad y formación</p> <p> fuerza de ventas y puestos base</p>	<p>Puestos directivos</p> <p> mandos intermedios</p> <p>☆ > mujeres *única entidad</p>	<p> Puestos directivos</p> <p>Resto de puestos > mujeres </p>
<p>3) REPRESENTACIÓN FEMENINA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p>	<p> 15 miembros</p> <p> 3 mujeres 20%</p>	<p> 13 miembros</p> <p>2 mujeres 15,40% </p> <p>*Entidad con < presencia de mujeres</p>	<p>12 miembros</p> <p> 4 mujeres 33,33% </p>	<p>19 miembros</p> <p> 5 mujeres 26,31% </p> <p>*Entidad con > nº miembros</p>	<p>15 miembros</p> <p> 4 mujeres 26,66% </p>	<p>Única mujer presidenta </p> <p>15 miembros </p> <p>6 mujeres 40% </p> <p>* > presencia</p>
<p>4) POLÍTICAS Y MEDIDAS DESARROLLADAS</p>	<p> Plan de Igualdad</p> <p>Búsqueda de la paridad de género</p>	<p> Plan de Diversidad Género y cultura inclusiva</p>	<p> Plan de Igualdad</p> <p>Búsqueda de liderazgo femenino</p>	<p> Dar visibilidad a mujeres con talento</p>	<p> Manifiesto de Diversidad</p> <p>Apoyo al crecimiento femenino</p>	<p> Plan Alcanza</p> <p>Apoyo al crecimiento femenino</p>

9. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones que se han extraído tanto de la parte teórica como del estudio descriptivo, sobre la gestión de la diversidad de género en las seis entidades financieras analizadas, teniendo en cuenta que ambas partes están interrelacionadas.

En primer lugar, tras la revisión de la literatura, para la elaboración del marco teórico, se observa una clara falta de consenso en la definición del concepto diversidad, así como en los principales atributos o dimensiones que forman parte de dicho concepto. Esto mismo ocurre cuando nos centramos en el concepto de diversidad de género, siendo muchos y dispares, los factores que, según los autores estudiados, pueden ser responsables de la escasa participación de las mujeres en puestos de mayor responsabilidad. En cuanto al estudio para conocer la situación de la diversidad de género en las empresas españolas, apoyándonos en el informe *Women Matter; A way forward for Spain 2017*, puede concluirse que, pese a que las empresas españolas hayan comenzado a llevar a cabo planes y medidas de inclusión, están lejos de concretarse en avances importantes; pues la falta de implicación de la alta dirección e inexistencia de un seguimiento medible y activo, puede ser un obstáculo para su implantación con éxito. Por tanto, es imprescindible que todas las partes implicadas se comprometan para seguir avanzando y exista una coordinación y transparencia entre todos los agentes para darle un mayor impulso a dicho avance.

En segundo lugar, del estudio descriptivo sobre la gestión de la diversidad de género en las seis entidades financieras del Ibex-35 analizadas en el presente trabajo, se pueden permitir extraer las siguientes conclusiones.

- El porcentaje de mujeres en plantilla ha aumentado de forma progresiva, representando una amplia mayoría en el conjunto de los empleados en todas las entidades analizadas en el periodo 2014-2018; siendo banco *Sabadell*, la entidad que más cuota de participación femenina tiene.
- Tras analizar la clasificación profesional de la plantilla media por categoría y género, podemos determinar que las mujeres suelen quedarse “atrapadas” en los puestos técnicos y de administración, donde la formación requerida y la

responsabilidad a asumir es baja. Solo respecto a los mandos intermedios, *CaixaBank* es la única en la que, la presencia femenina es mayor. En los puestos directivos únicamente *Bankinter* y *CaixaBank* presentan una evolución creciente en su cuota de participación femenina, pero, en su mayoría, estos puestos son repartidos entre hombres. Por ello, es importante conocer y concentrar las medidas en los puntos débiles que dificultan a las mujeres promocionar en su carrera profesional.

- En cuanto a la composición del Consejo de Administración, se observa que la presencia femenina es escasa y la única entidad financiera que cuenta con una mayor representación de mujeres en su Consejo, siendo presidenta del mismo una mujer, es banco *Santander*. Por tanto, en el acceso de las mujeres a la ocupación de estos cargos hay cierto estancamiento, pues sigue faltando cierta implicación por parte de las empresas en la ayuda a su promoción.
- Por último, son numerosas las prácticas empresariales desarrolladas por cada entidad financiera para gestionar la diversidad de género. Sin embargo, en determinados puestos de trabajo, sobre todo, aquellos que implican una mayor responsabilidad, las mujeres están todavía poco representadas.

Bajo mi punto de vista, no existe una receta para alcanzar el éxito en materia de diversidad de género. Analizar los puntos débiles y desarrollar medidas de actuación que permitan convertirlos en fortalezas o minimizarlos en la mayor medida posible, como la implementación de opciones laborales más flexibles que permita mejorar el estilo de vida, tanto de hombres como de mujeres, con la finalidad de que permita un progreso de sus carreras profesionales o la colaboración entre empresas para avanzar conjuntamente en los esfuerzos por solucionar los obstáculos que dificultan el ascenso laboral de las mujeres, pueden ser un buen punto de partida.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Raya, A.; y Martínez Heres, G. (2009). Capítulo IV: *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Fundación Escuela de Organización Industrial. Recuperado en: https://es.slideshare.net/slides_eoi/gestin-de-la-diversidad-en-las-empresas-espaolas (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Banco Sabadell. (2014). Informe Anual 133º Ejercicio. Recuperado de: <https://www.grupbancsabadell.com/memoria2014/pdf/bs-informe-anual-completo-2014.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Banco Sabadell. (2015). Informe Anual 134º Ejercicio. Recuperado de: <https://www.grupbancsabadell.com/memoria2015/pdf/es/informe-anual-completo.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Banco Sabadell. (2016). Informe Anual 135º Ejercicio. Recuperado de: <https://www.grupbancsabadell.com/memoria2016/pdf/es/informe-anual.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Banco Sabadell. (2017). Informe Anual 136º Ejercicio. Recuperado de: https://www.grupbancsabadell.com/memoria2017/es/pdf/0_informe_anual.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Banco Sabadell. (2018). Informe Anual 137º Ejercicio. Recuperado de: https://www.grupbancsabadell.com/memoria2018/es/pdf/0_informe_anual.pdf (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Banco Sabadell. (2018). Web Corporativa. Recuperado de: <https://www.grupbancsabadell.com/es/> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Banco Sabadell. (31 de diciembre de 2014). Informe de auditoría, Cuentas anuales e Informe de gestión. Recuperado de: https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_INFOLEGAL2014_INFLEGAL_CAS_2014.PDF (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Banco Sabadell. (31 de diciembre de 2015). Informe de auditoría, Cuentas anuales e Informe de gestión. Recuperado de: https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_INFOLEGAL2015_CCAA_2015_BANCO_SABADELL.PDF (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Banco Sabadell. (31 de diciembre de 2016). Informe de auditoría, Cuentas anuales e Informe de gestión. Recuperado de: https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_INFOLEGAL2016_CUENTAS_ANUALES_BANCO_SABADELL_2016.PDF (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Banco Sabadell. (31 de diciembre de 2017). Informe de auditoría, Cuentas anuales e Informe de gestión. Recuperado de:

https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_INFANUAL2017_BROCHURE-17_CAST_DEFINITIVO.PDF (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Banco Sabadell. (31 de diciembre de 2018). Informe de auditoría, Cuentas anuales e Informe de gestión. Recuperado de:

[https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_INFOLEGAL2018GRUP_CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS_BANCO_SABADELL_2018.PDF](https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_INFOLEGAL2018GRUP_CUENTAS_ANUALES_CONSOLIDADAS_BANCO_SABADELL_2018.PDF) (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankia, S.A. (31 de diciembre de 2014). Informe de auditoría independiente, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-cuentas-anuales-consolidadas-2014.pdf> (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Bankia, S.A. (31 de diciembre de 2015). Informe de auditoría independiente, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/cuentas-anuales-consolidadas-informe-de-gestion-e-informe-del-auditor-del-ejerci.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankia, S.A. (31 de diciembre de 2016). Informe de auditoría independiente, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/cuentas-anuales-consolidadas-informe-de-gestion-e-informe-del-auditor-del-ejerci98611.pdf> (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Bankia, S.A. (31 de diciembre de 2017). Informe de auditoría independiente, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-cuentas-anuales-consolidadas-20173762.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankia, S.A. (31 de diciembre de 2018). Informe de auditoría independiente, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-cuentas-anuales-consolidadas-2018.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankia. (2018). Informe Anual. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-bankia-2018.pdf> (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Bankia. (2018). Web Corporativa. Recuperado de: <https://www.bankia.com/es/> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankia. (II-2014). Informe BFA. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-bfa-bankia-ano-269845.pdf> (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Bankia. (III-2015). Informe BFA. Recuperado de:
<https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-bfa-bankia-ano-269845.pdf> (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Bankia. (III-2016). Informe BFA. Recuperado de:
<https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-bankia-2015-ano-3.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankia. (IV-2017). Informe BFA. Recuperado de:
<https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/trimestral/informe-de-resultados-4t-2017.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankinter. (2014). Informe Anual Integrado. Recuperado de:
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2014/informe_anual_integrado_2014.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankinter. (2015). Informe Anual Integrado. Recuperado de:
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2015/informe_anual_integrado.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Bankinter. (2016). Informe Anual Integrado. Recuperado de:
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2016/informe_anual_integrado_2016.pdf (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Bankinter. (2017). Informe Anual Integrado. Recuperado de:
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2017/informe_anual_integrado_2017.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankinter. (2017). Informe de Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de:
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2017/bankinter_cuentas_completas_e_informe_consolidado_2017.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankinter. (2018). Informe Anual Integrado. Recuperado de:
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2018/informe_anual_integrado_2018.pdf (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Bankinter. (2018). Web Corporativa. Recuperado de:
https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/sobre_bankinter/historia_bankinter (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Bankinter. (31 de diciembre de 2014). Informe de Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de:

https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2014/informe_legal_consolidado.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Bankinter. (31 de diciembre de 2015). Informe de Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de:

https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2015/informe_legal_del_grupo_bankinter.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Bankinter. (31 de diciembre de 2016). Informe de Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de:

https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2016/informe_legal_grupo_bankinter.pdf (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Bankinter. (31 de diciembre de 2018). Informe de Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidado. Recuperado de:

https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2018/cuentas_anuales_consolidadas_2018.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Barberá Heredia, E. (2005). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 50, 37-54.

BBVA. (2014). Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión Consolidado e Informe de Auditoría. Recuperado de:

<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbva2014/es/index.html> (fecha de la última consulta: abril de 2019).

BBVA. (2014). Informe anual de BBVA en 2014. Recuperado de:

https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/BBVAen2014_tcm926-508564.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

BBVA. (2015) Informe anual de BBVA en 2015. Recuperado de:

https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/BBVAen2015_tcm926-569028.pdf (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

BBVA. (2015). Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión Consolidado e Informe de Auditoría. Recuperado de:

<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbva2015/es/index.html> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

BBVA. (2016). Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión Consolidado e Informe de Auditoría. Recuperado de: <https://accionistaseinversores.bbva.com/wp->

content/uploads/2017/03/CuentasAnualesConsolidadasBBVA2016.pdf.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

BBVA. (2016). Informe anual de BBVA en 2016. Recuperado de: [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/03/17032017InformeannualBBVA2016.pdf)

content/uploads/2017/03/17032017InformeannualBBVA2016.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

BBVA. (2017). BBVA en 2017. Recuperado de: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2017/downloads/bbva-en-2017.pdf>

(fecha de la última consulta: mayo de 2019).

BBVA. (2017). Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión Consolidado e Informe de Auditoría. Recuperado de: [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/Cuentas_Anuales_Consolidadas_Gruppo_BBVA_Ejercicio_2017-WEB.pdf)

content/uploads/2018/03/Cuentas_Anuales_Consolidadas_Gruppo_BBVA_Ejercicio_2017-WEB.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

BBVA. (2018): Informe anual de BBVA en 2018. Recuperado de: https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/BBVAen2018_Esp.pdf

(fecha de la última consulta: mayo de 2019).

BBVA. (2018). Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de Gestión Consolidado e Informe de Auditoría. Recuperado de: [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/CuentasAnualesConsolidadasGrupo2018_Esp.pdf)

content/uploads/2019/03/CuentasAnualesConsolidadasGrupo2018_Esp.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

BBVA. (2018). Web Corporativa. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/> (fecha de la última consulta: abril de 2019).

CaixaBank. (2014). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/InformeCorporativoIntegrado2014_CaixaBank.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

CaixaBank. (2014). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_i](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/MEMGRUPCAIXABANK201412_CAST_WEB.pdf)

nversores/Informacion_Economica_Financiera/MEMGRUPCAIXABANK201412_CAST_WE

B.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

CaixaBank. (2014). Memoria de Recursos Humanos y Organización. Recuperado de: [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/MemoriadeRecursosHuma](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/MemoriadeRecursosHumanosyOrganizacion2014.pdf)

nosyOrganizacion2014.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

CaixaBank. (2015). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_i](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/CaixaBank_InformeCorporativoIntegrado2015.pdf)

nversores/CaixaBank_InformeCorporativoIntegrado2015.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

CaixaBank. (2015). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MEMGRUPCAIXABANKWEBCAS.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

CaixaBank. (2016). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/CaixaBankInformeCorporativoIntegrado2016.PDF (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

CaixaBank. (2016). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MEMGRUPCAIXABANK2016WEBCAS.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

CaixaBank. (2016). Memoria de Recursos Humanos y Organización. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Memoria_RRHH_Organizacion_2016.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

CaixaBank. (2017). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/responsabilidad_corporativa/ICI_2017_ESP.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

CaixaBank. (2017). Informe Corporativo Integrado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MEMGRUPCAIXABANK31122017-CNMV-CAS.pdf (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

CaixaBank. (2018). Cuentas Anuales Consolidadas, Informe de gestión de informe de auditoría 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/MEMGRUPCAIXABANK_31122018_CNMV_CAS.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

CaixaBank. (2018). Informe de Gestión Consolidado del Grupo CaixaBank 2018. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/IDG_31122018_WEB_CAS.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

CaixaBank. (2018). Memoria de Recursos Humanos y Organización. Recuperado de: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MemoriadeRecursosHumanosyOrganizacion_2018.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

CaixaBank. (2018). Web Corporativa. Recuperado de: <https://www.caixabank.com/>

Casanova, M. (2008). Patrimonio de la Humanidad. *Diversidad, fuente de Innovación y Conocimiento*.

Casilda Béjar, C. (2009). El papel del sistema financiero. Recuperado en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/03/05/economia/1331063746_850215.html (fecha de la última consulta: julio de 2019).

De Anca, C. (2017). *Diversidad en las organizaciones: ser diferentes para remar juntos*. Ie university. Recuperado en: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/una-batalla-ya-no-tan-silenciosa/> (fecha de la última consulta: julio de 2019).

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001). Version online: <http://www.rae.es/> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Dolan, S.L.; Valle, R.; López, A. (2014). La gestión de personas y del talento. *La gestión de recursos humanos en el siglo XXI*. Editorial McGraw Hill Education. Madrid.

Feldman O. (2018). La banca: un sector dominado por hombres. Recuperado en: https://cronicaglobal.elespanol.com/business/banca-dominada-hombres-mujeres-directivos_125252_102.html (fecha de la última consulta: julio de 2019).

Fondo Monetario Internacional (2016). *Unlocking Female Employment Potential in Europe*.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. B.; y Cardy, R. L. (2008). *Gestión De Recursos Humanos*. (5ª ed.). Pearson-Prentice Hall.

González Gavaldón, B. (1999). *Los estereotipos como factor de socialización en el género. Comunicar*. Grupo Comunicar. Recuperado en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF> (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

<http://amecopress.net/spip.php?article16391> (fecha de la última consulta: julio de 2019).

<https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-en-2017-1.pdf>

https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MemoriadeRecursosHumanosyOrganizacion_2018.pdf (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Jayme, M.; y Sau, V. (1996). *Psicología diferencial del sexo y el género: Fundamentos*. Icaria.

Jiménez, A. (2018). “*El sistema financiero no son únicamente bancos: estos son los actores que lo componen*”. El Blog Salmón. Recuperado en: <https://www.elblogsalmon.com/economia/el-sistema-financiero-no-son-unicamente-bancos-estos-son-los-actores-que-lo-componen> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Karpowitz; y Mendelberg T. (2015). The Silent Sex: Gender, Deliberation, and Institutions. *Journal of Women, Politics y Policy*, 36, 486-488.

Kenneth, A. Dubin. (2011). *La Gestión de la Diversidad*. Ed. Forética. Argentina.

López, G. (2017). “*Las mujeres siguen encontrando muchos obstáculos para incorporarse y desarrollarse en el mercado laboral*”. AmecoPress. Recuperado en:

McKinsey & Company (2012). *Unlocking the full potential of women at work*.

McKinsey & Company (2017). *A way forward for Spain*. Recuperado en: https://www.mckinsey.com/es/~/_/media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Women%20matter%202017%20A%20way%20forward%20for%20Spain/Women-matter-2017-A-way-forward-for-Spain.ashx (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Melero Aguilar, N. (2010). Reivindicar la igualdad de mujeres y hombres en la sociedad: una aproximación al concepto de género. *Barataria: revista castellano-manchega de ciencias sociales*, 11, 73-84.

Owen A.L; y Temesvary J. (2018). The performance effects of gender diversity on bank boards. *Journal of Banking & Finance*, 90, 50-63.

Red Acoge (2010). Recuperado en: <https://www.redacoge.org/es/> (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez-Torres, S. (2017). La diversidad como fuente de ventaja competitiva. Recuperado en: <http://rscyempresasocial.com/la-diversidad-fuente-ventaja-competitiva/> (fecha de la última consulta: julio de 2019).

Santander. (2014). Informe de Sostenibilidad Anual 2014. Recuperado de: <https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D714%5C420%5CInforme+de+Sostenibilidad+20> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Santander. (2014). Informe Financiero Anual Consolidado. Recuperado de: <http://www.santander.com/CsAppsDLV/Informe/Informefinancieroanualconsolidado.pdf> (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Santander. (2015). Informe de Sostenibilidad Anual 2015. Recuperado de: <https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D639%5C738%5CInforme+de+sostenibilidad.pd> (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Santander. (2015). Informe Financiero Anual Consolidado. Recuperado de: <http://www.santander.com/CsAppsDLV/Informe/InformeFinancieroAnualconsolidado2015.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Santander. (2016). Informe de Sostenibilidad Anual 2016. Recuperado de: <https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D639%5C738%5CInforme+de+sostenibilidad.pd>

e2=inline%3Bfilename%3D875%5C705%5Cinforme_de_sostenibilidad_20 (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Santander. (2016). Informe Financiero Anual Consolidado. Recuperado de: <http://www.santander.com/CsAppsDLV/Informe/InformeFinancieroAnualconsolidado2016.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Santander. (2017). Informe de Sostenibilidad Anual 2017. Recuperado de: https://www.santander.com/csags/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Informe_de_sostenibilidad_2017_v2.pdf (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Santander. (2017). Informe Financiero Anual Consolidado. Recuperado de: <http://www.santander.com/CsAppsDLV/Informe/InformeFinancieroAnualconsolidado2017.pdf> (fecha de la última consulta: junio de 2019).

Santander. (2018). Informe de Sostenibilidad Anual 2018. Recuperado de: https://www.santander.com/csags/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Banca_responsable_y_modelo_de_negocio_ESP_Acc_JGA19.pdf (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Santander. (2018). Informe Financiero Anual Consolidado. Recuperado de: https://www.santander.com/csags/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=DocumentoGS&canal=CSCORP&cid=1278724037542&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&pagename=CFWCSancomQP01%2FDocumentoGS%2FDocumentoGSPreview (fecha de la última consulta: mayo de 2019).

Santander. (2018). Web Corporativa. Recuperado de: https://www.santander.com/csags/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo.html (fecha de la última consulta: abril de 2019).

Yasinetskaya, V. (2017). Las mujeres en el mundo de las finanzas: una cuestión de sentido común. Recuperado en: <https://paginasdemujeremprededora.net/mujeres-mundo-finanza-cuestion-sentido-comun/> (fecha de la última consulta: julio de 2019).