

La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35

Juan Gómez Álvarez
Universidad de Huelva

Mariano Sánchez Barrios
Universidad de Sevilla

La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35

Participation of Women in the Administration Boards of the Ibex-35 Companies

Juan Gómez Álvarez

Universidad de Huelva
jugoal@uhu.es

Mariano Sánchez Barrios

Universidad de Sevilla
msanchez@us.es
Recibido: 17 de enero de 2009
Aceptado: 5 de marzo de 2009

Resumen

Continuando con la contabilidad definida en su vertiente social, este trabajo intenta explorar el papel de la mujer en un entorno corporativo cambiante. A lo largo de la historia el papel de la mujer ha sido limitado a través de una gran cantidad de obstáculos de todas clases. El principal objetivo de la presente investigación es explicar como los grupos de empresas informan en sus informes corporativos sobre aspectos relacionados con la mujer como miembro de los Consejos de Administración. Además sería importante focalizar en el presente trabajo sobre la relevancia de los informes como medio de comunicación y legitimación de la organización con respecto a su entorno. El resultado de este trabajo anima a poner más atención en la problemática de la comunicación entre las organizaciones y su entorno para conseguir mayor legitimación de sus actividades con la sociedad.

Palabras clave: mujer, discriminación laboral, organizaciones, consejos de administración.

Abstract

Continuing with the accounting defined as social science, this paper seeks to explore the role of the women in a changing corporate environment. Along of the history, the role of the woman has been limited by a large number of obstacles of all kinds. The main objective of the present research is to explain how the groups of enterprises discloses through the corporate governance report aspects related with the woman as member of the board of directors. Besides, secondly, it would be important to throw light of the present research about the relevance of annual reports as a means of

communication and legitimating of the organization. The results of this paper could encourage more attention to the problems of effective communication of the organizations within its environment, with the hope that it could make that the organizations could get a bigger legitimacy of their activities within the society.

Keywords: women, employment discrimination, organizations, boards of directors.

Ref. Bibliográf. GÓMEZ ÁLVAREZ, Juan; SÁNCHEZ BARRIOS, Mariano. La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*, 16 (2009), p. 105-140 ISSN 1130-5029

1. INTRODUCCIÓN

Toda la historia humana, desde sus inicios, está marcada profundamente por el patriarcado. Todas las culturas, todas las civilizaciones, todas las organizaciones lo han sufrido de una forma u otra. Lo cual implica que a lo largo de la historia de la humanidad se ha generado una estructura social y cultural asentada en el predominio permanente de una parte de la población sobre la otra por razón de sexo. Las religiones han consagrado este patriarcado permanente a través de múltiples escritos religiosos, convirtiéndolo en “norma divina” y, por lo tanto, incuestionable.

Esto ha supuesto la consolidación de una concepción de las personas y de su papel en la sociedad en función de género. Es decir, se ha provocado una división del trabajo, una separación de los espacios, unas determinadas expectativas sobre habilidades, capacidades, destrezas, etc., de acuerdo con el género al que se pertenece.

Y estos estereotipos¹ tan arraigados son muy difíciles de erradicar en las prácticas cotidianas y en nuestra visión del mundo y de la realidad que nos rodea. La situación actual muestra una perpetuación de imágenes distorsionadas de la mujer que siguen marcando roles establecidos que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico frente al profesional, el ámbito privado frente al público, el ámbito de servicio frente al poder².

La diversidad de género en el poder económico y, en particular, en los consejos de administración de las compañías cotizadas es, a nivel mundial, reducida. Si embargo,

1. ESTEREOTIPO. Según la Real Academia Española: Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

En su uso moderno, un estereotipo es una imagen mental muy simplificada y con pocos detalles acerca de un grupo de gente que comparte ciertas cualidades características (o estereotípicas) y habilidades. El término se usa a menudo en un sentido negativo, considerándose que los estereotipos son creencias ilógicas que sólo se pueden cambiar mediante la educación.

2. DIEZ GUTIERREZ, E.J. y OTROS (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares: Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección: Investigación enmarcada en el Plan Nacional de Investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica sobre las mujeres*. Barcelona: Ocatadro.

en la sociedad existe un debate abierto acerca de si la presencia femenina en los consejos, como reflejo de la diversidad de género en los grupos de interés, puede llevar a un mejor funcionamiento de las compañías y, por ende, a un mayor valor de las sociedades cotizadas.

Fruto de este debate, en distintos países, se realizan periódicamente estudios para mostrar la situación real, en cuanto a diversidad de género se refiere, de las sociedades cotizadas; se promueven programas de apadrinamiento de mujeres ejecutivas, se crean bases de datos de posibles mujeres consejeras, o incluso, se regula mediante cuotas, tal es el caso de algunos países nórdicos, la presencia femenina en los consejos de administración de las compañías³.

El aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral está derivando en una mayor presencia en los cuadros de mando de las empresas (consejos de administración, puestos directivos, equipos de alta dirección, etc.), si bien, de una manera mucho más lenta. En el caso de España, la presencia de mujeres en los consejos de administración es una de las tres más bajas de los países de la Unión Europea⁴.

Así, en los últimos años asistimos a la implantación de medidas en países avanzados, encaminadas a aumentar la presencia femenina en los consejos de administración de las empresas cotizadas.

Existe una contrastada evidencia que muestra el importante aumento en el número de mujeres empresarias y autoempleadas, que buscan escapar de las barreras que existen en el mercado laboral, tanto por la excesiva rigidez y amplitud del horario laboral (por ejemplo, en España con los peores horarios de la Unión Europea) como por las limitaciones al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres (techo de cristal)⁵.

A pesar de las muchas reacciones en contra que ha sufrido el Código Conthe, se mantiene la recomendación sobre diversidad de género, a sabiendas de que pudiera perder trascendencia si se aprueba la anunciada Ley de igualdad de Género. Según el Informe del Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 19 de junio de 2006, al hablar de la composición de los Consejos de Administración, en el apartado referente a la diversidad de género, indica:

3. GÓMEZ ANSÓN, S. (coord.) y OTROS (2005). Diversidad de género en los Consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorro españolas. *Papeles de la Fundación*, nº 12, p. 7

4. GÓMEZ ANSÓN, S. (coord.) y OTROS (2005). Diversidad de género en los Consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorro españolas. *Papeles de la Fundación*, nº 12, p. 7

5. LUIS CARNICIER, P. de; MARTINEZ SÁNCHEZ, A.; PÉREZ PÉREZ, M. y VELA JIMENEZ, M.J. (2006). ¿Puede la presencia de mujeres en los cuadros directivos generar diferencias en los resultados de la empresa?. En: *X Jornadas de Economía Crítica*. Barcelona 23-25 marzo 2006.

“Lograr una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la responsabilidad social corporativa, es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo. Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población –las mujeres- no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país. La experiencia de las últimas décadas, en las que hemos asistido a una creciente incorporación de la mujer al mundo empresarial así lo acredita. Se trata ahora de hacer un esfuerzo adicional para que esa presencia llegue a la alta dirección y a los Consejos de administración de las sociedades cotizadas. En atención a esta circunstancia, el Código invita a las sociedades con escasa presencia femenina en sus Consejos a que hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el Consejo, especialmente para puestos independientes”. Por ello, en su recomendación nº 15, indica:

“Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la Comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:

- a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;
- b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”.

También hemos de resaltar determinados artículos de la Constitución española, que hacen referencia a este aspecto:

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

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

La consecución de la igualdad de *facto* en el ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres, reconocidos como “*parte inalienable de los derechos humanos universales*” por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Derechos Humanos (Viena, 1993)⁶; y el efectivo cumplimiento de la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (Naciones

6. CONFERENCIA MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS (1993). Art. 18. Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica, social y cultural en los planos nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional.

Unidas 1979⁷, ratificada por España en 1984), precisa la adopción de distintos tipos de medidas y acciones positivas por parte de los gobiernos e instituciones públicas⁸.

Nuestro texto constitucional recoge la igualdad como valor superior del ordenamiento jurídico en su artículo 1, consagrado el principio de igualdad de jure mediante su artículo 14, que prohíbe cualquier tipo de discriminación por razón de sexo; y, como principio rector de la acción gubernamental, mediante su artículo 9.2, que exige el ejercicio de la acción positiva para la igualdad de *facto* estableciendo la obligación de los poderes públicos de remover los obstáculos que impidan o menoscaben el ejercicio de derechos y libertades en igualdad, y de promover las acciones que lo hagan posible. Esta obligación de acción positiva está avalada por la jurisprudencia Comunitaria y Constitucional, al justificar la “adopción de medidas extraordinarias que compensen las desigualdades históricas que afectan a las mujeres”, a fin de que éstas puedan acceder y aprovechar en condiciones de igualdad los derechos y oportunidades reconocidos a todas las personas sin distinción de sexo (entre otras variables como nacimiento, raza o religión) en nuestro ordenamiento jurídico.

En la actualidad se encuentra en trámite para su aprobación la Ley de Igualdad, lo que obligará a reformar no menos de 17 Leyes relevantes -desde la Ley Electoral hasta el Estatuto de los Trabajadores, pasando por la Ley de Enjuiciamiento Civil-; pero los dos elementos más polémicos de la propuesta gubernamental son los referentes a la paridad en las listas electorales y en los consejos de administración de las grandes empresas cotizadas en Bolsa incluidas las del selecto club del Ibex 35.

En términos globales, en España, la mujer trabaja en precario, cobra poco y manda menos que sus congéneres masculinos. Han accedido al mundo laboral, pero apenas ocupan puestos de responsabilidad, y mientras la tasa de empleo femenina es del 47,7%, la masculina es asciende al 73,5%⁹.

El primer asunto, la paridad electoral, encontrará una resistencia fácilmente vencible; la paridad empresarial tropezará sin duda con más resistencias, a pesar de que el proyecto de ley es extraordinariamente flexible: en su redacción actual, no impone sino que propone, considera que el equilibrio se alcanzará cuando haya un

7. La igualdad ha sido un tema central en la labor de las Naciones Unidas, desde su fundación, ya que el respeto a los derechos humanos no tendrá universalidad mientras no se respeten los derechos de la mujer. Debido a esto se crea en 1946 la Comisión de la Condición Social y Jurídica de la Mujer. En 1979 se aprobó la “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer”. Asimismo se crearon el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), cuyo fin es promover la habilitación política y económica de las mujer en los países en desarrollo; y el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW), que busca aumentar la participación activa y en plano de igualdad de la mujer en el desarrollo.

8. INSTITUTO CANARIO DE LA MUJER (2003). “*III Plan canario de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres 2003-2006*”. Canarias.

9. <http://www.xornal.com> (2006): “*Las mujeres ocupan pocos puestos de responsabilidad*”. Fecha de consulta 8.11.2006.

40% de mujeres en el consejo y aplaza hasta el 2015 la fecha a partir de la cual las empresas que cumplan este requisito “serán tenidas en cuenta” en su relación con la administración¹⁰.

Sin embargo, conviene resaltar que ninguna de las afirmaciones anteriores significa considerar ni que todas las mujeres están discriminadas en sus trabajos ni tampoco que cualquier mujer está en peor situación laboral que cualquier varón. Es más, la situación socio-laboral de las mujeres está, hoy por hoy, tan diversificada que se puede afirmar que las diferencias existentes entre distintos grupos de mujeres —privilegiadas versus no privilegiadas— son mayores que las que puede haber entre hombres y mujeres que ocupan posiciones profesionales con estatus elevado. En el análisis de la situación laboral actual de las mujeres hay dos indicadores que resultan muy útiles para delimitar sus posibilidades reales de acceso a posiciones con capacidad de decisión y autonomía. Ellos son:

- i) el nivel de formación y preparación profesional conseguidos y
- ii) el contar con ayuda para afrontar las responsabilidades y cargas familiares (Villota, 2000¹¹).

2. BARRERAS PARA LA INSERCIÓN LABORAL Y EL DESARROLLO PROFESIONAL (EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN)

La percepción del empresariado sobre el desempleo laboral de los hombres y mujeres —y, en especial, sobre sus supuestas diferencias de productividad y costos— incide de manera importante en las posibilidades de acceso al empleo de unos y otras, y en sus condiciones de trabajo. Y en el caso de las mujeres, esa percepción es, en muchos aspectos, poco favorable a su inserción laboral¹².

En un artículo anterior (Abramo y Todaro 1998¹³) aprecian en primer lugar una mayor aceptación de la idea de que las mujeres puedan entrar en el mundo del trabajo, sea porque lo necesitan (para el sustento económico propio o del hogar), o porque tienen derecho (por razones de autonomía personal, proyecto de vida, etc); en segundo lugar, especialmente en empresas más modernas y dinámicas, había una mayor permeabilidad a la idea de la igualdad entre los géneros, lo que dificultaba procedimientos explícitos de discriminación; en tercer lugar, se registraba una mayor aceptación de que la incorporación de mujeres a la empresa en tareas o funciones no

10. PABELL, A. (2006). “Empresas e igualdad de género”. <http://www.canarias7.es> Fecha de consulta 21.11.2006.

11. VILLOTA, P. (2000). *La mujeres en el mercado laboral*. En: *Las mujeres en el año 2.000: hechos y aspiraciones*. Madrid, 11-12 Mayo de 2.000.

12. TODARO, R., ABRAMO, L. y GODOY, L. (2000). *Desempeño laboral y mujeres: opinan los empresarios*. [S.l.]: Centro de Estudios de la Mujer (CEM), p.1.

13. ABRAMO, L. y TODARO, R. (1998). *Género y trabajo en las decisiones empresariales*. *Rev. Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 44, n° 7.

tradicionales, podía significar un aporte de nuevas capacidades (diferentes a las que son características de los hombres).

Los tres factores más importantes que determinan la baja presencia de la mujer en cargos directivos de alta responsabilidad son:

- 1) la permanencia de una serie de estereotipos de género, propios de nuestra cultura, perfectamente asumidos tanto por los hombres como por las mujeres;
- 2) la inercia de las organizaciones que tienden a perpetuar las estructuras tradicionales donde predomina el hombre;
- 3) el valor desigual que tiene el trabajo en la identificación social respecto a la construcción de la identidad de género.

Tanto la vigencia de estereotipos, la rigidez y perpetuación de las estructuras que arrastran las organizaciones y la consideración de que el rol profesional es más central para el hombre que para la mujer, se convierten en barreras culturales internas y externas que obstaculizan la promoción de las mujeres. Por barreras internas se entiende limitaciones que asumen, consciente o inconscientemente las mujeres. Y por barreras externas, aquellos obstáculos que las organizaciones y la misma sociedad mantienen para vincular a sus roles tradicionales¹⁴.

Para Kanter¹⁵, el problema no es ser mujer, ni la naturaleza femenina ni la prioridad que históricamente las mujeres han dedicado a las actividades de reproducción y cuidado. La razón explicativa de la discriminación laboral radica en las distintas posiciones que las personas ocupan en el mercado y en el interés/desinterés intrínseco que los trabajos conllevan. Lo que suele ocurrir es que en la medida en que, por regla general, las mujeres se sitúan en los escalafones laborales inferiores, ha habido un solapamiento entre posición laboral y género. Esta explicación incorpora asimismo el efecto madeja, haciendo operar la re-alimentación del siguiente modo:

- i) las mujeres acceden tarde y sin preparación al mercado laboral
- ii) entran, por tanto, en él por la puerta de atrás, ocupando las posiciones que los varones dejan libres y asumiendo que sus aportaciones tienen un valor subsidiario y de total precariedad
- iii) los intereses y dedicaciones laborales de las mujeres van a ser inferiores

A ello habría que añadir según McCracken¹⁶ que a las mujeres se les evalúa por los resultados, mientras que a los hombres se les evalúa por su potencial. Como

14. SARRIES SANZ, L. y OTROS (2004). *Estudio de las barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad en el sector automoción, financiero y de seguros y en las administraciones públicas*. Madrid: Instituto de la Mujer.

15. KANTER, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.

16. MCRACKEN, D. (2000). Winning the talent war for womwn. Sometimes it takes a revolution. *Harvard Business Review*, v. 16, n. 8, p.400-404.

indican Luis *et al*¹⁷, cuando la mujer llega a una posición de liderazgo, sus acciones se miran con lupa, y la evaluación no siempre es positiva.

2.1. Barreras internas

1. *El “umbral de entrada”*, que afecta tanto a las promociones internas como externas. En las promociones internas, en igualdad de condiciones, la promoción favorece más a los hombres que a las mujeres, ya que el hombre ofrece a la empresa una serie de garantías que se piensa no pueden aportar las mujeres, como eficacia, continuidad en el puesto laboral. La desigualdad entre géneros no sólo se refleja en el trabajo y en el sueldo, sino en cosas mucho más sutiles, como el reparto de tareas domésticas y en el cuidado de hijos y personas dependientes.
2. *La socialización*. No se observa, en las entrevistas, que las familias hayan propuesto a las directivas modelos rígidos de profesiones femeninas. A pesar de todo, la baja presencia de mujeres en puestos directivos se debe a dos factores: a) la masculinización de ciertos sectores y la masculinización de los puestos directivos en determinados sectores considerados, aunque se observa una tendencia al incremento de la participación laboral de la mujer, b) bajo número de mujeres que se gradúan en las carreras técnicas. Aunque el número de graduadas se incrementa más que el número de graduados varones, todavía, en el año 2003, no superan el 20% del total de graduados.
3. *La movilidad laboral*. Más de la mitad de las mujeres encuestadas consideran que en caso de movilidad laboral debe prevalecer el trabajo profesional del hombre, por encima del trabajo profesional de la mujer.
4. *Centralidad del rol profesional de los hombres*. Las mujeres directivas atribuyen un valor central al trabajo profesional del marido. Por eso piensan que el hombre se plantea raramente dedicarse más a la familia para favorecer la promoción profesional de su mujer.
5. *Sumisión latente y tácita al dominio del marido*. Se manifiesta en que la mujer supedita su carrera profesional a la de su marido o pareja. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los directores de recursos humanos, el 78,3% afirman que la mujer da prioridad a la carrera profesional del marido antes que a su propia promoción. Las razones que se aluden son las siguientes: a) el respeto de la mujer a la profesión del marido; b) la mujer tiene mayores oportunidades en el mercado de trabajo por el hecho de aceptar puestos de trabajo diferentes a sus expectativas.
6. *El conflicto del rol de madre y de directiva*. La mujer directiva soporta, con frecuencia, un conflicto entre el trabajo profesional y la familia. Mayoritariamente confiesan que no se han visto contra la pared de una elección

17. LUIS CARNICIER, P. de; MARTINEZ SÁNCHEZ, A.; PÉREZ PÉREZ, M. y VELA JIMENEZ, M.J. (2006). ¿Puede la presencia de mujeres en los cuadros directivos generar diferencias en los resultados de la empresa?. En: *X Jornadas de Economía Crítica*. Barcelona 23-25 marzo 2006.

conflictiva. Es importante tener en cuenta que se trata de un conflicto entre dos roles centrales: la familia y el trabajo. El precio de la independencia económica de las mujeres ha sido doblar su jornada de trabajo, pues el camino hacia la igualdad obliga a sacar adelante empleo y familia.

7. *La conciencia de culpabilidad.* La sensación de mala conciencia provoca graves conflictos de roles, es decir, de incertidumbre ante papeles sociales, madre/trabajadora, aparentemente contradictorios y opuestos. Numerosas mujeres directivas soportan un profundo sentimiento de culpabilidad por la limitada atención que prestan a la familia debido a las exigencias de su puesto en la empresa. La sensación de culpabilidad la perciben por recriminaciones implícitas o explícitas del entorno social y por la responsabilidad diferenciada respecto al marido referida a las obligaciones familiares.
8. *Conformidad con puestos de responsabilidad intermedia.* Está vigente el estereotipo de la mujer es menos ambiciosa profesionalmente que el hombre. La investigación demuestra que la mujer tiene perfectamente asumido el estereotipo. Sorprendente la imagen que las mujeres tienen de si mismas en relación con su promoción. Posiblemente nos encontremos ante una de las barreras más importantes para romper el *glass ceiling*.

La idea de que los costos laborales de las mujeres son más altos que los de los hombres tiene fuerte presencia en el imaginario empresarial. Estos supuestos costos más elevados estarían relacionados básicamente con los mecanismos legales de protección a la maternidad, tales como los permisos pre- y posnatal, el horario especial para la lactancia, los permisos para el cuidado del hijo menor de un año, el fuero maternal, la obligatoriedad de sala cuna.

En general los empresarios no cuentan con ningún sistema de medición de costos laborales desagregados por sexo (que pudiera sustentar en términos más objetivos tales opiniones).

El análisis cruzado de los resultados del estudio cuantitativo y cualitativo da pistas suficientes para explicar el fenómeno desde las siguientes perspectivas de género:

- a) *Visión global de la vida.* La mujer tiene una visión global de la vida que no está polarizada en la profesión, sino que tiene presente otros valores que son importantes.
- b) *La dedicación a la familia.* Aunque el cuidado de los hijos sea responsabilidad de la pareja, la mujer está emocionalmente más volcada en el bienestar de los hijos y de los familiares.
- c) *La privacidad de la vida.* Tener vida privada, mantener espacios propios, disponer de tiempo, dedicarse a los propios hobbies, relacionarse, son matices que diferencian la visión globalizada de la vida. La privacidad supone no tener alquilada y prestada la vida a los demás de forma exclusiva y unilateral. Es capacidad de disponer de la misma.

2.2. Barreras externas

1. *Reparto desigual de roles familiares.* En la mayor parte de las entrevistas mantenidas es la mujer quien asume la responsabilidad de cuidar a los hijos y la asume de manera natural. De hecho, la mujer es la que gestiona habitualmente el hogar, tanto desde una perspectiva interna de atención a los miembros del hogar, como desde una perspectiva externa de las relaciones que la familia mantiene con otras familias y con su entorno.
2. *Vigencia de modelos "machistas".* La teoría de los señores de la organización, referida a los accionistas y propietarios, puede hacerse extensiva a los hombres dentro de cada empresa. Los hombres han sido (y siguen siendo en buena parte de las organizaciones) los verdaderos señores que distribuyen los roles más importantes entre ellos y ponen, al mismo tiempo, numerosas barreras visibles e invisibles frente a la presencia de la mujer. Los hombres forman, en muchas empresas, círculos cerrados que no ven con buenos ojos la presencia de la mujer.
3. *Resistencia de las mujeres a admitir mujeres directivas.* A pesar de que la mujer parece responder al perfil de liderazgo moderno, entendiendo como liderazgo resonante o transformacional, si embargo la mujer percibe que en las organizaciones hombres y mujeres prefieren ser mandados por hombres. Los estereotipos siguen pesando en la identificación del liderazgo con el hombre.
4. *La barrera del embarazo.* El estudio muestra que las mujeres directivas tienen, en general, un diseño de su vida, en el que entra también el embarazo o embarazos. El diseño responde a la necesidad de dar una respuesta anticipada al problema, nunca definido por el empresario, pero que la mujer presiente su presencia, de que el embarazo es un obstáculo para responder a las exigencias de cualquier departamento. Las mujeres, sobre todo si son casadas, perciben que el embarazo es una barrera para su promoción como directivas. Un estudio elaborado por el Consejo Económico y Social asegura que si las mujeres siguen soportando ellas solas el peso de la familia, renunciarán a la maternidad.
5. *El prejuicio de la disponibilidad.* Uno de los prejuicios más frecuentes que utilizan las empresas para contratar o proporcionar a las mujeres a cargos directivos es la falta de disponibilidad (de horario, movilidad geográfica) que se atribuye a las mujeres a la hora de comprometerse con el trabajo directivo.

Brincones Calvo¹⁸ y su equipo de investigación, hace la siguiente clasificación de las barreras:

18. BRINCONES CALVO, I. y OTROS (2004). *Barreras para la inserción laboral y el desarrollo profesional de tituladas universitarias*. [S.l.]: Instituto de la Mujer.

Dimensión formativa

1. *Falta de formación complementaria.* Es considerada en general como una barrera para la inserción laboral. Las mujeres consideran el sentir tradicional de que para poder competir en el mercado de trabajo, una mujer necesita demostrar mejor formación que un hombre, lo que ayudaría a salvar de alguna manera el resto de las barreras, en especial las personales.
2. *Falta de especialización.* Se reconoce como dificultad para la inserción laboral con una valoración similar a la falta de formación complementaria.
3. *Falta de orientación laboral.* Ello es una dificultad para el proceso de inserción laboral, mas acentuada en la mujer que en el hombre.

Dimensión profesional

1. *Falta de experiencia profesional.* Es reconocida como barrera para la inserción laboral para ambos sexos. Sólo en poco más de la mitad de los casos el puesto de trabajo que consiguen está relacionado con su titulación, y en un 36% de los casos las tareas que realizan no están relacionadas con los contenidos de su titulación, aunque si lo esté el puesto. Las mujeres consiguen en menor proporción que los hombres puestos de trabajo relacionados con su titulación, si bien es ligeramente superior el porcentaje de tareas de esos puestos de trabajo relacionados con la titulación que en el caso de los hombres.

Dimensión personal

1. *La edad.* En las mujeres está más acentuada la existencia de una barrera de inserción laboral debida a la edad especialmente a partir de los 28 años.
2. *El estado civil.* El matrimonio es una barrera de inserción que se presenta de manera más específica en el colectivo de mujeres. La proporción de mujeres casadas en situación de desempleo es mucho mayor (en casi un 15%) que la proporción de hombres desempleados casados.
3. *Los hijos.* La existencia de hijos es una barrera para la inserción laboral que se manifiesta específicamente en el caso de las mujeres. El porcentaje de mujeres paradas con hijos supera al doble el porcentaje de hombres parados en las mismas circunstancias.

La invisibilidad de las barreras ha favorecido el desarrollo y proliferación de explicaciones que tratan de situar el freno profesional en características internas de las propias mujeres. No se trata, como ocurría antes, de la existencia de una legislación laboral discriminatoria, ni tampoco de carencia formativa. En principio, todos y todas son iguales ante la ley y pueden promocionarse si han adquirido la preparación necesaria para ejercer un puesto determinado. Si las mujeres no alcanzan posiciones más relevantes la responsabilidad es suya. Pero, hoy en día, resulta demasiado incoherente sostener que son poco inteligentes o que no tienen determinadas habilidades

cognitivas. Los éxitos académicos obtenidos por muchas mujeres en carreras estereotipadamente masculinas han contribuido a romper este tópico. Las explicaciones alternativas se vuelven contra ellas por el lado de los intereses y motivaciones personales. Son las actitudes de las mujeres, y no sus aptitudes, las principales responsables de un desarrollo profesional lento y deficitario (Barberá, Ramos y Sarrió)¹⁹.

2.3. El techo de cristal

La perspectiva de género ha puesto de relieve que ni el incremento vertiginoso en el nivel formativo ni tampoco la participación generalizada de mujeres en el mercado del trabajo ha generado un incremento proporcional en posiciones de poder y puestos laborales con capacidad de decisión. Incluso en el caso de muchas mujeres bien preparadas que han tenido el privilegio de acceder a una profesión con estatus y reconocimiento social, resulta desconcertante observar cómo, en un determinado momento, se estancan y encuentran barreras en la promoción de su carrera. Las mujeres siguen concentrándose en las formas de trabajo más precarias en todo el mundo; además, experimentan, en demasiadas ocasiones, un “suelo pegajoso” y muy pocas veces consiguen romper el “techo de cristal”²⁰.

Estas barreras invisibles con las que tropiezan las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional en muchas organizaciones son las que conforman un “techo de cristal” que dificulta o impide alcanzar ese último escalón de promoción personal dentro de la esfera económica empresarial. Esta expresión, acuñada durante la década de los ochenta del pasado siglo en Estados Unidos (Wirth, 2002)²¹, engloba los obstáculos, códigos no escritos y dispositivos intangibles a los que de forma continua se enfrentan muchas mujeres que encuentran un “techo” profesional atascadas en puestos intermedios, aun cuando su capacidad les permitiría promocionarse a niveles superiores. Este término ha sido objeto de redefinición, de tal forma que también se hace referencia a los “muros y paredes de cristal”, o al “laberinto de cristal”, en alusión a la complejidad que encierra superar tales barreras (Berenguer et al., 1999)²², pero parece que, al menos coloquialmente, la metáfora del “techo de cristal” ha logrado mayor arraigo.

A este respecto, en el estudio realizado conjuntamente por la institución Families and Work Institute (FWI), el Center for Work and Family del Boston College y

19. BARBERÀ, E.; SARRIÓ, M.; RAMOS, A. (2000). Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido. *Quaderns Feministes*, nº 2, Universidad de Valencia.

20. HEREDIA, E. B. y OTROS (2002). Más allá del techo de cristal. *Rev. del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n. 40 (dic. 2002).

21. WIRTH, L. (2002). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. *Informes OIT*, n. 58.

22. BERENGUER, G; CASTELVI, J. M^a; CERVER, E; JUAN, C; TORCAL, V. R; DE LA TORRE, A. (1999): *El laberinto de cristal: un estudio sobre el caso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valenciana. Dificultades y oportunidades*. Valencia: Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado.

Catalyst, denominado “Líderes en la economía global: un estudio de mujeres y hombres directivos”²³ señalaba cómo resulta imprescindible para las empresas crear las condiciones que favorezcan el desarrollo de las diversas potencialidades que ofrecen los miembros de la organización ante la creciente tendencia competitiva de los mercados, concluyendo que la guerra de los sexos carece de sentido en la alta dirección, ya que el talento se encuentra tanto en uno como en otro lado. Así, dar entrada al talento a la larga siempre resultará rentable. Por el contrario, a corto plazo, las consecuencias de perpetuar el “techo de cristal” pueden pasar factura a una organización.

En la jerga del colectivo de ejecutivas españolas se conoce como techo de cristal a la barrera casi infranqueable que tiene que romper la mujer para acceder desde los puestos intermedios de la empresa a las esferas de alta dirección. La tasa de ocupación femenina alcanza en nuestro país el 34,7%, un porcentaje que bien podría calificarse de extraordinario si se compara con el lugar que ocupan las españolas en la dirección general de las empresas: poco más del 0,7%. Este hecho encuentra explicación en la llamada discriminación vertical: la posibilidad de que una mujer ocupe un puesto de dirección disminuye conforme aumenta el grado de responsabilidad²⁴.

Hace algo más de 20 años que se acuñó la expresión “*The glass ceiling*” (techo de cristal) para referirse a la barrera imperceptible que permite a las mujeres avistar las cimas de la carrera profesional en las corporaciones pero no alcanzarlas. La expresión es acertada, al dejar entrever sin explicitarlo, un callado pacto entre quienes toman las decisiones (varones) para impedir la presencia de mujeres en la dirección.

La cultura organizacional puede estar siendo el soporte que mantiene el “techo de cristal”, cuyas repercusiones trascienden el contexto personal y alcanzan al ámbito de la organización. De esta forma, una cultura empresarial que lastre la promoción profesional de las mujeres impide el aprovechamiento eficiente de los recursos de la organización. Marshall²⁵ (1984) apunta incluso hacia algunos de los tópicos que subsisten en muchas organizaciones y que resultan determinantes en la práctica para impedir el acceso a puestos de dirección a las mujeres, aunque sean antagónicos a los propios sistemas formalizados de selección y promoción.

3. RAZONES A FAVOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COTIZADAS

Es necesario apelar a las ventajas del «criterio de diversidad» y a los beneficios que la «diversidad de género» puede aportar a las organizaciones y al progreso social general.

23. Este informe se basa en el análisis de diez de las mayores empresas estadounidenses pertenecientes a diferentes sectores de la actividad económica.

24. DELGADO J .T. (1999). ¿Romperá la Mujer el Techo de Cristal?. *Rev. Su Dinero*, n. 162.

25. MARSHALL, J. (1984). *Women Managers: Travellers in a male world*. [S.l.]: John Wiley and Sons Ltd.

El criterio de diversidad procede de la tradición anglosajona. En principio, la diversidad enfatiza el valor de la variabilidad individual, de manera que cada persona se valora por lo que es y puede aportar por sí misma. La valoración de este criterio supone fundamentalmente un cambio de perspectiva, en la medida en que la diversidad se concibe como un potencial a explotar y no como un problema que precisa tratamiento²⁶.

Hay que contribuir a transformar la creencia popular que sostiene que las mujeres no tienen motivación de poder por nuevas representaciones que realcen el valor social de algunos atributos femeninos en los que históricamente se ha socializado a las mujeres. La palabra clave es “diversidad” y numerosas investigaciones han demostrado, con casos prácticos, que los consejos de administración con presencia femenina “relevante” son más activos e independientes.

El valor potencial del género en el momento de cambio actual ha sido descrito recientemente con estas palabras: *«Cualquier compañía debería poder desarrollar el potencial ofrecido por las mujeres: buena comunicación y habilidades de relación, capacidad para manejar el estrés e innovación creativa. Más aún, puesto que las mujeres no han interiorizado los valores, creencias y métodos convencionales de la organización laboral, pueden actuar como mejores agentes de cambio»*.

En el actual proceso de cambio, los modelos tradicionales de organización laboral se muestran caducos y no resultan demasiado provechosos. El estilo directivo clásico, de jefe único que ordena y manda, no se adapta a las necesidades empresariales del momento. En su lugar aparecen nuevos modelos directivos, cuyo éxito procede, más que de mandar, de liderar a un grupo y conseguir que entre todos se desarrolle un sentido de equipo. El nuevo estilo de dirección refleja algunos cambios históricos entre los que cabe destacar, por un lado, una reducción en la consideración del “estilo de liderazgo” como una esencia, que se desarrolla al margen de la experiencia personal y del aprendizaje. Y, por otro lado, el incremento del número de mujeres profesionales y la consiguiente redefinición del «perfil directivo ideal» tomando en consideración las ventajas de las cualidades femeninas.

Según Grant²⁷, hay seis ámbitos de la experiencia, históricamente vinculadas con el desarrollo de la feminidad, que pueden ser relevantes para las demandas que plantea la nueva organización laboral actual en relación con el ámbito de la dirección:

- i) comunicación y cooperación;
- ii) afiliación y vínculo;
- iii) poder;
- iv) concreción;

26. JACOBSON, B. (1999). Diversity management process of transformational change. Paper presentado en la Total E-Quality Management Conference. Nuremberg (A), 29 de abril de 1999.

27. GRANT, J. (1988). Women as managers: what they can offer to organisations. *Organizational Dynamics*, v. 16, n. 3, p. 139-144.

- v) emotividad y vulnerabilidad; y
- vi) empatía.

En el entorno laboral directivo, la mayor capacidad general de las mujeres hacia comportamientos cooperativos es determinante para favorecer el bienestar psicológico y el nivel de compromiso de los empleados con sus respectivos trabajos. La afiliación, es decir el sentirse miembro de un equipo favorece la integración y puede ser un remedio eficaz para hacer frente a los sentimientos de alienación y soledad. El poder femenino, entendido no como capacidad sobre el grupo sino del grupo y por el grupo, se puede convertir fácilmente en una fuerza transformadora, beneficiosa para la organización laboral. Por su parte, el pensamiento concreto, la mayor facilidad de las mujeres para mostrar emociones y sentimientos y su mayor empatía constituyen recursos humanos que pueden ser beneficiosos tanto para el clima organizacional como para la mayor efectividad del trabajo en equipo.

La diversidad de género en la fuerza laboral, la heterogeneidad en los equipos directivos y la variabilidad en los estilos de liderazgo aporta nuevos valores y presenta ventajas para las personas y para el progreso social, además de poder evaluarse por su rentabilidad económica. Desde una consideración individual, las consecuencias comportamentales y actitudinales positivas que tiene la diversidad en la vida de las mujeres son evidentes.

Estudios recientes sugieren una mayor productividad en empresas que implantan políticas de responsabilidad familiar, que empresas de vanguardia como Nokia ya desarrollan, y que, en su expresión práctica se materializan en fórmulas organizativas impulsadas por la empresa que permitan conciliar vida laboral y familiar de sus recursos humanos.

En relación con las características que atribuyen los empresarios a las mujeres trabajadoras, los empresarios destacan como virtudes el orden, la prolijidad y delicadeza, la disciplina, la tolerancia a trabajos rutinarios, la eficiencia, concentración y responsabilidad, adaptabilidad y capacidad para establecer relaciones humanas, honradez, compromiso y lealtad. Y como defectos la debilidad física; “el abuso”, en ciertas situaciones, de una imagen de debilidad; la conflictividad, competitividad y cierta violencia solapada entre mujeres.

Por su parte, entre las virtudes atribuidas por los empresarios y ejecutivos a los hombres destacan la capacidad física, la “fortaleza de carácter” para enfrentar situaciones problemáticas, y la rigurosidad y agilidad para cambiar; y entre los defectos, se menciona el desorden, la falta de prolijidad y tosquedad, impulsividad y baja tolerancia a trabajos rutinarios o que requieren permanecer en el mismo lugar varias horas, menor capacidad de concentración y de “pensar en varias cosas a la vez”, menor responsabilidad y compromiso con los objetivos de la empresa, además de una cierta rigidez que dificulta la adaptabilidad a diversas situaciones, así como la agresividad que tiende a surgir en grupos de trabajadores masculinos.

Como se puede apreciar, muchas de las virtudes y defectos se definen por contraste, o clara oposición, entre hombres y mujeres (ej. ordenada-desordenada; débil-fuerte; etc.).

En general, las virtudes masculinas se asocian a cargos que suponen manejo de poder, toma de decisiones, otorgan mayor estatus, por un lado, o requieren mayor fuerza física y cierta agresividad, por otro; por su parte, las virtudes femeninas vinculan a las mujeres, en gran medida, con ocupaciones con poco poder de decisión, menor calificación, de carácter más rutinario, estresantes, de gran minuciosidad y relacionados con el trato a personas.

Un estudio realizado sobre las empresas del “Fortune 500” entre 1980 y 1998 mostró una correlación positiva entre promoción femenina a niveles ejecutivos y rentabilidad.

Paralelamente, una investigación de Heidrick & Struggles sobre gobierno corporativo en Europa señalaba que las peores prácticas se producían en empresas italianas, españolas y portuguesas, que son tres de los países con menor porcentaje de mujeres en los consejos de administración de sus empresas²⁸.

La Fundación Ecología y Desarrollo señala que las empresas tienen la responsabilidad de “dar pasos” en esta línea dado que, al fin y al cabo, la diversidad podría ser indicador de calidad en el gobierno de unas empresas y, como tal, comenzar a ser apreciado por los inversores institucionalizados.

Finalmente, Ecología y Desarrollo señala que el nuevo Gobierno ha aplicado criterios de paridad en la designación de ministros, y que puede ahora “trazar una senda con rigor y coherencia” como la seguida por Suecia o Noruega para fomentar la presencia de mujeres en los consejos de administración.

Cada vez existe una mayor concienciación así como más pruebas de que la igualdad entre géneros potencia la productividad en las empresas, estimula el crecimiento económico y mejora el bienestar de las familias. En la actualidad, las mejores empresas y organizaciones se sustentan sobre una mezcla equilibrada de los denominados atributos “femeninos” y “masculinos”. Asimismo, son cada día más las que adoptan medidas para conseguir atraer y retener a las mujeres, para beneficiarse así de sus cualificaciones y de su talento en un entorno cada vez más competitivo. Por su parte, cada vez más mujeres pasan a formar parte de la mano de obra remunerada, al tiempo que constituyen y dirigen más empresas en muchos países²⁹.

28. FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (2004). *La Mayoría de las empresas del IBEX 35 no tienen mujeres en el Consejo*. <http://www.noticiasdenavarra.labolsa.com/canales/862>. Fecha de consulta 10.10.2006.

29. WIRTH, L. (2002). Romper el techo de cristal... *CInformes OIT*, n. 58

En Noruega, por ejemplo, el Gobierno presentó al Parlamento un proyecto en junio de 2003, en virtud del cual cada sexo debe tener un 40% de representación mínima en los consejos de administración de las empresas públicas y privadas. Para las empresas públicas, ya ha entrado en vigor el pasado enero, mientras que para las privadas, se prevén penalizaciones a partir de 2007.

Existen una serie de aspectos positivos y motivadores para que las mujeres accedan a cargos directivos:

- a. La mayor autonomía que adquiere la familia y los hijos al haber una menor presencia de la madre en el hogar.
- b. Mayor valoración que manifiestan los hijos hacia la labor profesional que desarrolla su madre, aunque inicialmente lo perciban como una pérdida de atención.
- c. Pasar a ser un modelo de coeducación en la práctica para los hijos, al ver que el espacio público es un ámbito propio también de la mujer y no sólo del hombre.
- d. Perder el miedo al poder, al observar que es capaz de desarrollar con destreza y efectividad las tareas que requiere el ejercicio de la dirección.
- e. El desmitificar el cargo directivo como una función compleja, alejada de las habilidades atribuidas tradicionalmente a las mujeres.
- f. Mejorar el autoconcepto y autoestima de la mujer.

Se suele comentar que existen dos tipos de liderazgo según provenga este del hombre o de la mujer. Krishnan y Park³⁰ concretan algunos de los aspectos, en base a la teoría de la identidad social, que indican como la presencia de mujeres en los equipos de alta dirección puede contribuir a aumentar la cooperación y el trabajo en equipo dentro de la organización, mejorando con ello los resultados de la organización, que concretamos a continuación siguiendo a de Luis Carnicier *et al*³¹:

1. Dadas las mayores habilidades comunicativas de las mujeres, es más probable que los miembros del grupo perciban más como líderes a las mujeres que a los hombres en aquellos entornos en los que haga falta un alto grado de interacción social.
2. Las mujeres que progresan y atraviesan el techo de cristal han demostrado ya un conjunto de capacidades técnicas y de supervivencia para superar desafíos y dificultades, lo que les otorga una ventaja psicológica en las etapas difíciles, así como para interaccionar con sus colegas y subordinados (Tharenou³²).
3. Las mujeres desarrollan un estilo cognitivo que enfatiza la armonía frente al estilo más competitivo de los hombres que preconiza el enfrentamiento.

30. KRISHNAN, H. y PARK, D. (2005). A few good woman – on top management teams. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 12, p. 1712-1720.

31. LUIS CARNICIER, P. de; MARTINEZ SÁNCHEZ, A.; PÉREZ PÉREZ, M. ; y VELA JIMENEZ, M J.(2006). Puede la presencia de mujeres en ... En: X Jornadas de Economía Crítica. Barcelona 23-25 marzo 2006.

32. THARENOU, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, p. 1005-1017.

Ese otro estilo es más probable que permita a las mujeres inspirar confianza entre sus colegas y subordinados, hacer que la gente trabaje en equipo, u compartir información y poder.

4. La mujer tiende más a adoptar un enfoque de aprendizaje con sus estrategias de relación con otras personas de su organización y de otras organizaciones con el fin de estar mejor preparadas para superar los obstáculos relacionados con el género y aprender de las experiencias de otras mujeres (Gersick *et al*).
5. Los múltiples roles que las mujeres ejercen les capacitan con unas habilidades psicológicas que desarrollan aún más sus capacidades multitarea y enriquecen sus habilidades de liderazgo y de relación personal, todo ello mejora también su proceso de toma de decisiones (Ruderman *et al*³³).

Para Mateos de Cabo *et al*³⁴ existen conclusiones robustas respecto a los determinantes de la presencia femenina en los consejos de administración:

- a) Son las empresas familiares y las cooperativas las que cuentan con una mayor representación femenina en sus consejos.
- b) El tamaño de la empresa y del consejo son otros factores que influyen en la probabilidad de que haya mujeres en los consejos de administración. Cuanto mayor sea el número de miembros directos del consejo de administración más fácil resulta encontrar presencia femenina entre sus integrantes. A medida que aumenta el tamaño de la empresa, disminuye la presencia de la mujer.
- c) La mayor representación femenina corresponde a sectores intensivos en mano de obra y orientados a los servicios (servicios financieros, excluido el sector bancario y el de seguros, e inmobiliarias). Por el contrario, son los sectores industriales y tecnológicos los que cuentan con la menor presencia de mujeres en sus consejos (sector de materiales básicos, industria y construcción).
- d) Las empresas con mayor grado de sensibilización en cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar son las que cuentan con una mayor representación femenina.

4. INICIATIVAS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El Comité Económico y Social Europeo (CESE) valora positivamente la voluntad política de la Comisión de las Comunidades Europeas de seguir considerando prioritaria la igualdad entre las mujeres y los hombres en su programa de trabajo para el período 2006-2010, reconociendo que son necesarias unas prioridades comunes en

33. RUDERMAN, M., OHLOTT, P., PANZER, K. y KING, S (2005). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, v.. 45, n. 2, p. 369-386.

34. MATEOS DE CABO, R.; ESCOT MANGAS, L.; y GIMENO NOGUÉS, R. (2006). Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas.. *Documento de Trabajo*, n. 263/2006, p. 3-5. Fundación de las Cajas de Ahorros

la coordinación de la políticas de empleo con el fin de incrementar la tasa de participación femenina³⁵.

Una revisión de los principales resultados obtenidos nos lleva a plantear como primera conclusión que hay mucha investigación, pero poca claridad interpretativa (Monacci, 1997). Los fundamentos empíricos en los que se apoyan las explicaciones referidas a diferencias entre mujeres y varones en motivaciones y rasgos generales de personalidad (ambición, empatía, motivación de poder, habilidades interactivas), o en comportamientos y actitudes específicas (nivel de eficacia, nivel de compromiso o nivel de esfuerzo) deriva en las siguientes conclusiones principales:

1. Hay poca evidencia empírica que apoye la existencia de diferencias significativas entre mujeres y varones en la prioridad que atribuyen al trabajo,
2. Las pequeñas diferencias observadas no siempre son negativas para las mujeres. Por ejemplo, el «liderazgo interpersonal» o «las habilidades de comunicación» son cualidades atribuidas a las mujeres y resultan altamente valoradas en los trabajos de dirección,
3. Es posible explicar las diferencias observadas desde factores personales (edad, nivel de formación o carácter) y, sobre todo, contextuales (vivir sólo o en pareja, tener o no hijos, cargas familiares asumidas). Lo que ocurre es que muchos factores contextuales se relacionan estrechamente con los roles de género,
4. En algunos casos, incluso, el resultado parece depender del método de análisis empleado.

Además, en Omega³⁶ (Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa), cuando habla del perfil de las directivas, indica otros aspectos que mejorarán, a corto plazo, la posición de la mujer que quiere llegar a lo más alto de la carrera empresarial.

Por ejemplo, la caída de la tasa de fecundidad (1,2 hijos por mujer), el retraso en la edad de fundar un hogar y, sobre todo, el incremento del número de mujeres con estudios superiores, entre los que destacan las carreras de Derecho, Económicas y Empresariales.

De este modo, el perfil medio de la directiva española podría configurarse del siguiente modo: edad comprendida entre 30 y 45 años, formación universitaria en las carreras citadas, dominio de, al menos, un idioma y cursos en informática y gestión de recursos humanos.

35. SIGMUND, A. M.(2006). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones del Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y hombres 2006-2010. *Diario Oficial de la Unión Europea*. 23.12.2006.

36. DELGADO, J. T. (1999). Romperá la Mujer... *Su Dinero*, n. 162.

En los últimos tiempos, varias de las cuestiones que emergen al primer plano de la actualidad social están relacionadas con el desequilibrio entre géneros existente en las cúpulas directivas de las empresas. El debate, sin duda, se ha visto alimentado por el anuncio de un paquete de actuaciones impulsadas desde el gobierno y dirigidas a incentivar una mayor participación de las mujeres en los puestos de dirección empresarial así como en la administración de las sociedades mercantiles, medidas que se revelan como paso previo al desarrollo de una futura legislación al respecto³⁷.

Aunque las corporaciones no desarrollan su actuación en un mundo cognitivamente cerrado, no es frecuente que cuestiones convencionalmente vinculadas a la organización interna de las empresas trasciendan más allá de circuitos especializados, con el añadido de que, respecto a este tema de la desigualdad de género en el reparto del poder empresarial, buena parte de los modelos directivos al uso en la institución empresarial no resultan muy bien parados. Además, en los sectores más tradicionales causa cierta agitación la difusión de una corriente de pensamiento que aboga por la necesidad de imponer cuotas de participación en los órganos de gobierno de las sociedades mercantiles, a semejanza de iniciativas que ya se han puesto en marcha en países nórdicos como Suecia o Noruega (ECODES, 2004)³⁸.

En todas las partes del mundo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se ha mostrado muy activa, colaborando con sus asociados en la búsqueda de políticas y estrategias más eficaces a través de diversos medios de acción, como la investigación, la elaboración de normas, los servicios consultivos y la cooperación técnica. Es necesario proceder a una reforma política e institucional para que se pueda crear un medio ambiente general favorable a la igualdad de oportunidades y de trato para hombres y mujeres en el trabajo³⁹.

A medida que los gobiernos vayan incluyendo en su quehacer habitual políticas la transversalidad de género, serán menos necesarias las acciones específicas de inserción laboral de la mujer.

El origen de la definición de institucional puede encontrarse en la Comunicación de la Comisión Europea de 1996 sobre “La incorporación de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en todas las políticas y actividades de la Unión Europea”, la cual define la transversalidad de género como:

“La integración sistemática de de las situaciones, prioridades y necesidades de mujeres y hombres, respectivamente, en todas la políticas y actividades, con vistas

37. JIMENO DE LA MAZA, F. J. y REDONDO CRISTÓBAL, M (2006). Sobre el Techo de Cristal Empresarial. Universidad de Valladolid. Finalista al premio AECA al mejor artículo sobre contabilidad y administración de empresas y del sector público.

38. FUNDACIÓN ECONOMÍA Y DESARROLLO (ECODES) (2004). Género y los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35. Documento de Trabajo.

39. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1996). *Consejo de Administración*. 267ª reunión, Ginebra Nov-96. <http://www.ilo.org/publics/spanish/rem.htm>. Fecha de consulta 2.11.2006.

a promover la igualdad entre ambos sexos, y a movilizar todas las políticas y las medidas generales con el propósito específico de alcanzar la igualdad, teniendo en cuenta, de manera activa y abierta, durante la fase de planificación, sus efectos sobre las situaciones respectivas de mujeres y hombres durante la ejecución, el control y la evaluación”.

Hay que destacar que actualmente se dan una serie de condiciones que intervienen como factores disolventes de las barreras:

1. El primer factor es el ámbito cultural de las organizaciones. La cultura organizacional se define por la forma de gestión y liderazgo. El Management moderno, preocupado por la implicación de las personas (recursos humanos) acentúa formas de liderazgo que se ajustan a estilos de relación que, haciendo de puente, permiten introducir a la mujer en niveles de alta dirección sin necesidad de adoptar roles masculinos más, como es el liderazgo “transformacional” y el liderazgo “resonante”.
2. El segundo factor es la aparición de nuevas necesidades y funciones de las empresas, asociadas a nuevos departamentos (marketing e imagen, prevención de riesgos laborales, formación y coachment...) donde la mujer, tanto por su formación universitaria tradicional, como por el contenido que se da a esos departamentos, tiene un espacio de trabajo hasta ahora desconocido.
3. Otros factores favorables a la promoción de la mujer son las formas de reclutamiento de los líderes, mediante promociones internas, la buena preparación de grado y postgrado, así como de conocimiento de idiomas, de las mujeres y la insuficiente oferta de hombres actualmente cualificados para cubrir la extensa oferta de puestos de liderazgo.

España ha cambiado. Y ha cambiado gracias, también, a las mujeres. El acceso a la educación le ha abierto las puertas al mercado laboral, y poco a poco se han introducido en sectores muy masculinizados. El 50,36% del alumnado universitario son mujeres, un aumento que repercutirá en una sociedad más equitativa. La igualdad ha pasado de una reivindicación a un derecho de todos. Las profesoras universitarias alcanzan el 34,2%, aunque el número de catedráticas se estanca en un 17,1%. También la participación política en nuestro país va en aumento con un 36% de diputadas y un 25% de senadoras. Sin embargo, la presencia de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas es aún testimonial, entre presidentas, vicepresidentas, consejeras y consejeras-secretarías no llega al 9%.

En el proceso de consecución de la plena igualdad de género, podemos distinguir distintos estadios⁴⁰:

Las directivas, resoluciones, dictámenes o recomendaciones internacionales y comunitarias, informes y estudios especializados en materia de políticas de igualdad

40. INSTITUTO CANARIO DE LA MUJER (2003). *III Plan canario de igualdad de ...* Canarias.

de oportunidades, reconocen diversos estadios en el proceso de consecución de la plena igualdad entre ambos sexos a través de la acción pública.

La aplicación sistemática y la vigilancia estricta del principio de igualdad y no discriminación por razón de sexo sería el primero e inexcusable, y se reconduce al principio de legalidad en nuestro ordenamiento jurídico. Se trata de mecanismos de igualdad legal o formal entre ambos sexos, en cumplimiento del artículo 14 de la CE.

La documentación disponible permite sintetizar que, en el momento actual, el techo cristal lo apuntalan dos consistentes pilares referidos a la cultura organizacional dominante, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres⁴¹.

Para contribuir al resquebrajamiento de estos dos pilares hay que intervenir con acciones específicas, que deberán dirigirse tanto a la modificación de la cultura organizacional como a desarrollar acciones de conciliación entre trabajo público y tareas domésticas, tales como:

- a. Coeducación: coeducar en valores de género para compartir las actividades productivas y reproductivas. Es necesario coeducar a la sociedad desde las aulas, desde los medios de comunicación y desde el propio contexto familiar para poder escoger y desarrollar en libertad la propia identidad individual. Se trata, sin duda, de un camino lento, cuyos resultados habrá que analizarlos con una perspectiva de medio o largo plazo. Es la forma más segura de incorporar cambios en los estereotipos de género y en el sistema de valores sociales⁴².
- b. Visibilidad de las mujeres en los entornos laborales: En términos generales, los varones son más políticos y prestan más atención al desarrollo de su imagen para hacerse visibles ante quienes pueden ayudarles en sus carreras profesionales⁴³.

Este proceso de cambio actitudinal es lento y presenta limitaciones generacionales. Está bien decir que las mujeres deben hacerse más visibles o que tienen que esforzarse por compartir responsabilidades familiares y, a veces, perder dominio y sentido de pertenencia con los hijos. O que los varones tienen que colaborar en las tareas domésticas y no plantear la colaboración como un apoyo auxiliar sino como un reparto razonable y equitativo. Pero cada generación tiene sus límites. Por tanto,

41. HEREDIA, E. B. y OTROS (2002). Más allá del techo ... *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n. 40 (dic.2002).

42. BONILLA, A. y MARTÍNEZ, I. (2000). *Identidades, transformación de modelos sociales y su incidencia en el ámbito educativo*. En: Fernández, J. (coord.). *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*. Madrid: Pirámide.

43. BARBERÁ, E. (2000): "Visibilidad de las mujeres y representaciones del poder". Ponencia presentada en el Tercer Panel: Poder y toma de decisiones del Seminario «Las mujeres en el año 2000: hechos y aspiraciones». 11-12 de mayo de 2000, Madrid.

hará falta que pase algún tiempo antes de observar cómo estos cambios han calado profundamente en las actitudes de las nuevas generaciones.

Para posibilitar que hombres y mujeres compatibilicen la actividad laboral con las responsabilidades familiares se han propuesto, también, algunas medidas, cuyos resultados y consecuencias empiezan ya a evaluarse. La serie de acciones, planteadas como medidas a corto plazo, tienden básicamente o bien a incorporar mayor flexibilidad en el trabajo o bien a proporcionar ayuda familiar.

Las medidas de apoyo familiar han tenido, por regla general, una implantación social más lenta y suelen ser cuestionadas por el gasto económico que conllevan. Un balance global de este tipo de acciones muestra una clara desventaja en comparación con las medidas tendentes a flexibilizar el tiempo y modo de trabajo. Es evidente que, al menos de forma inmediata, estas opciones conllevan un coste empresarial considerable y se perciben como medidas que básicamente benefician a los empleados.

Precisamente, el año 2007 es el Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos: quizás sea una buena oportunidad para aplicar medidas encaminadas a la igualdad de hombre y mujeres en el plano laboral.

4.1. Conciliación vida profesional y familiar⁴⁴

Los informes internacionales que atienden al principio de equidad de género dentro del mercado laboral, a grandes rasgos, concluyen en la necesidad de romper con ciertas especificidades del mercado de trabajo (feminización de ciertas modalidades de contratos -temporales, tiempo parcial-, salarios desiguales injustificados, obstáculos en términos de acceso y promoción)⁴⁵.

La incorporación masiva de la mujer al mercado laboral está produciendo una verdadera revolución social que afecta a todos los ámbitos: social, familiar, personal y, desde luego, empresarial. Las familias en las que ambos cónyuges trabajan fuera del hogar son cada vez más numerosas. Sin embargo, no todos los cambios necesarios para armonizar esta nueva situación se están produciendo al mismo ritmo. Los períodos de vacaciones de los hijos, los horarios comerciales y escolares, etc. Hacen cada que vez se reclamen con más fuerza políticas de flexibilidades las empresas y una cultura familiarmente responsable. Existen estudios que muestran que la parejas de doble ingreso experimentan un considerable desbordamiento, con repercusiones en el estrés y la ansiedad. Las diferentes medidas de conciliación entre vida familiar y profesional no son ya un asunto de “mujeres”: los padres de

44. CHINCHILLA, M^a. y OTROS (2005). Políticas de recursos humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación en el desempeño. Navarra: Universidad de Navarra, 2005, p. 1.

45. FRAU LINARES, M^a J. y OTROS (2003). *El género en el desarrollo socioeconómico, los perfiles laborales y la calidad de vida: un estudio dinámico*. Alicante: Universidad de Alicante, 2003.

familia se están implicando cada vez más en la defensa de su rol de padre y pareja, ampliando su tradicional papel como “sustentador económico” de la familia.

Las consecuencias del conflicto entre trabajo y familia se dejan sentir no sólo en el plano personal (estrés, ansiedad, etc.) y social (descenso de la natalidad, de la celebración de matrimonios, rupturas familiares, etc.), sino que se dejan sentir de forma muy clara en las propias empresas.

Es así, como poco a poco, las empresas europeas están empezando a pensar en maneras de ayudar a sus empleados a conciliar el trabajo y la familia. Esto no se debe necesariamente a una preocupación por el bienestar de sus empleados. Estudios en Estados Unidos y en España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleadas, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por atraer y retener a su plantilla. Los programas de trabajo/familia ayudan a alcanzar este objetivo. Teniendo en cuenta que España tiene a la vez uno de los índices más bajos de natalidad y uno de los más altos de esperanza de vida, el envejecimiento de la población laboral y su escasez serán problemas cada vez mayores.

Existen muy diversas maneras de cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a equilibrar el trabajo y la vida privada, que se denominan habitualmente como *políticas familiarmente responsables*. Todas estas medidas pueden agruparse en estas cuatro categorías:

- Flexibilidad
- Política de servicios
- Adaptación del puesto de trabajo y apoyo profesional
- Un plus importante: los beneficios extrajurídicos.

Una herramienta de conciliación de vida profesional y familiar novedosa puede ser el teletrabajo. De esta forma el trabajador dispone de flexibilidad horaria en el desarrollo de su profesión, que le permite compatibilizar la misma con las responsabilidades domésticas. También es necesario resaltar que determinados autores ven el teletrabajo una nueva forma de desigualdad entre sexos⁴⁶.

Recientes estudios llevan a concluir que las últimas generaciones de mujeres se acercan cada vez más a un modelo de trayectoria laboral continua. Ello se debe, entre otras causas, al retraso del primer embarazo y en la decisión de la mujer por adoptar trayectorias de carreras profesionales continuas.

46. PASTOR, I.(2005). *Nuevos productos de transmisión cultural. Nuevas formas de sexismo en la era digital*. Conclusiones al II Congreso Estatal F 110 sobre seguridad entre mujeres y hombres. El teletrabajo a diferencia de cómo suele ser vendido, no es la solución a la conciliación; entraña, de entrada, una desigualdad de género, pues el hombre que lo practica coincide con el perfil de un ejecutivo de alto nivel que no suele asumir las tareas del hogar. Para la mujer, este tipo de trabajo suele reportar malas condiciones laborales sin límite de horas, anulación de la posibilidad de promoción y la asunción paralela de las tareas domésticas.

En esta ruptura de la desigualdad hay que plantearse la reeducación con la finalidad de desmontar la asunción natural de que la mujer, por tradición e instinto maternal puede ocuparse mejor de las tareas domésticas.

Uno de los principales ámbitos de actuación es la educación. Hace falta cambiar los roles sexistas de distribución de las funciones sociales, tanto desde la escuela como desde la propia familia y la pareja. Es imprescindible concienciar a las propias mujeres, a los hombres y a los docentes, sobre todo, formándolos y reciclándolos bajo el paradigma de la coeducación. Hemos de lograr que se reconozcan todos los trabajos, tanto los remunerados como los de ocio y cuidado de niños, ancianos y enfermos. Todos estos trabajos deben ser compartidos por todos los miembros de la sociedad⁴⁷.

4.2. La Ley de Paridad

Determinadas ejecutivas brillantes en puestos de gran responsabilidad contemplan la futura ley de igualdad como una ignominia. En adelante, siempre se podrá sospechar de las aptitudes de quienes lleguen a tales responsabilidades.

Otras ejecutivas la valoran positivamente, indicando “los hombres se han dado cuenta de que si una mujer ocupa un sillón en el consejo de administración de una empresa, no sólo no la moverán, sino que abrirá las puertas a otras muchas, de ahí la oposición de la patronal CEOE⁴⁸”.

Para Soledad Murillo⁴⁹, secretaria general de Políticas de Igualdad del Ministerio de Trabajo, la ley nos sitúa ante una “oportunidad histórica” para introducir la igualdad en la negociación colectiva y que las medidas de igualdad incidirán en la democratización de la sociedad. Para ella, los pilares de esta ley son:

- El permiso paternal, que evitará la sistemática paralización de la actividad laboral de la mujer.
- Otro, que implicará a las empresas en la igualdad, y no es un favor, sino una optimización del rendimiento y de la disponibilidad tanto de los hombres como de las mujeres, y por eso se incluye como obligatoria en la negociación colectiva en empresas con más de 250 trabajadores.
- El tercero, concibe la igualdad entendida no como una corrección de discriminaciones, sino entendida en todos los espacios sociales, empresariales y políticos, incluidas las listas electorales.

47. VERCHILI, E.(2005): “Segregación laboral y techo de cristal”. *Conclusiones al II Congreso Estatal F 110 sobre seguridad entre mujeres y hombres*.

48. ¿Qué le parece la paridad por ley?. Comentarios a la paridad por ley. (2006). *Expansión*, 21.11.2006. Disponible también en: <http://app2.expansión.com>.

49. MURILLO DE LA VEGA, S. La Ley de Igualdad hará que el mérito y la capacidad no estén sometidos a género. Disponible también en: <http://www.Ine.es/secciones/noticia.jsp> (2006): Fecha de consulta 7.12.06.

- El último pilar es la participación ciudadana como democracia participativa y para eso se crea el Consejo Nacional de la Mujer.

Si quieren ayudar, que lo hagan a través de leyes con las cuales el embarazo y tener hijos no las perjudique en demasía...pero mucho cuidado con según que medidas. La discriminación positiva puede ser un desastre que acabe beneficiando a unos pocos (en este caso unas pocas).

4.3. Críticas a la Ley de Paridad

Frente a la necesidad de imponer medidas que fueren la participación de la mujer en el mundo laboral, determinadas mujeres se oponen a ello o matizan esa imposición.

El sistema de establecer cuotas de género, por buena intención que tenga, puede provocar injusticias: “no me agrada la actitud proteccionista que implican porque las mujeres son capaces de llegar por si mismas a alcanzar el reto que se propongan”. Conciliar la vida personal y profesional es un asunto individual que cada uno ha de resolver en su entorno más íntimo, sin olvidar que la empresa también tiene parte de responsabilidad⁵⁰.

El Consejo Económico y Social ha rechazado la obligación de alcanzar una composición paritaria en los consejos de administración de las empresas como establece el anteproyecto de Ley de Igualdad. La patronal indica que a su juicio no puede prevalecer la consideración del sexo por encima de criterios como la capacidad o los méritos. Para José Luis Lacave, de la CEOE, las empresas se rigen sobre todo por criterios de eficiencia e idoneidad, y la exigencia de porcentajes o cuotas prefijadas, resulta incompatible con dichos criterios⁵¹.

No a cualquier mujer, por el simple hecho de serlo, hay que suponerle el desarrollo de los rasgos que configuran la feminidad. Si miramos a nuestro alrededor y observamos cómo se comportan las personas, vemos que las diferencias entre una mujer y otra pueden llegar a ser tan grandes como las que se dan entre un varón y una mujer. Rasgos psicológicos, como la expresividad emocional o las habilidades comunicativas, y competencias directivas, como la capacidad de síntesis o de saber negociar ante una situación conflictiva, pueden estar muy acusadas en una mujer y muy poco en otra. Incluso una misma persona, en función del contexto situacional en el que se desenvuelva, puede mostrarse muy extravertida o muy reservada, puede aparentar un gran control emocional o, por el contrario, manifestar sus sentimientos sin ningún pudor.

50. M. L., A. C. (2007). No me agrada la actitud proteccionista que implica cualquier sistema de cuotas. Disponible en: www.expansionyempleo.com. Fecha de consulta 15.1.2007.

51. <http://www.20minutos.es>. Fecha de consulta 25.10.2006.

De igual modo que la riqueza idiosincrásica de cualquier individuo supera con creces la simplificación polarizada de características masculinas versus femeninas, las personas comparten entre sí conductas, emociones, pensamientos, afectos y valores. En términos comparativos, mujeres y varones tienen en común más similitudes que rasgos diferenciales⁵².

Ni el contenido de la futura ley de igualdad, ni las recomendaciones en materia de buen gobierno que contiene el Código Unificado han logrado hasta el momento el nombramiento de suficientes mujeres consejeras. Las resistencias son muchas. Tantas, que de la redacción inicial de la ley de igualdad, que incluso hablaba de porcentajes y de plazos específicos para conseguir una determinada presencia femenina en los consejos, se ha pasado a aprobar un artículo 71 de esa ley que se tramita en el Congreso que establece que las empresas obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviadas “procurarán” incluir en su consejo un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta ley⁵³.

Vamos a exponer algunos comentarios de mujeres en contra de la Ley de Igualdad.

Los empresarios compartimos los objetivos de la Ley de Igualdad. ¿Cómo no nos va a parecer bien la igualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la sociedad? ¿Es que no somos iguales? ¿Algún género es superior o mejor que el otro?. Pues claro que no. Otra cosa es cómo se persigue esa igualdad. En esto, y al menos en sus principios y en lo que al ámbito empresarial se refiere, claramente no estamos de acuerdo. Es más, creemos que al final y en determinados ámbitos puede acabar generando un efecto contrario al que busca⁵⁴.

Algunas mujeres argumentan que el hecho de que se aireen estas cuestiones no es positivo, y que sólo se obtendrá la igualdad cuando la incorporación de una mujer a un puesto de responsabilidad deje de ser noticia⁵⁵. Hay mujeres a las que no les agrada la *actitud proteccionista que impulsa cualquier sistema de cuotas*.

La Ley no sólo ha levantado ampollas en los centros en los centros de poder intrínsecamente masculinos y en los núcleos ejecutivos de las empresas en donde el “trágala” de la paridad se considera pura intromisión e intervencionismo⁵⁶.

52. HEREDIA, E. B. y OTROS (2002). Más allá del techo... *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n. 40 (dic. 2002).

53. CORELLA, A. (2006). Las mujeres escasean aún en los consejos. *Diario Cinco Días*, 28.12.2006.

54. GONZÁLEZ DE FRUTOS, P. *Impulsando, no imponiendo*. Disponible en: <http://www.almendron.com/tribuna>. Fecha de consulta 14.12.2006.

55. *El número de mujeres que ocupan puestos ejecutivos es mínimo*. Disponible en: <http://www.ocvive.com/noticias/newswires>. Fecha de consulta 9.1.2007.

56. RÓDENAS, V. (2006). Mujeres al poder. *ABC*, 8.10.2006. Disponible también en: <http://www.abc.es/hemeroteca/historico-08-10-2006/> . Fecha de consulta 8.11.2006.

Para Sanz⁵⁷, quizás la mejor solución, aunque utópica, sería utilizar las cuotas para alcanzar una posición de paridad de sexos y a partir de ahí, tras unos años, suprimirlas y dejar la promoción a los méritos de cada uno.

5. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL IBEX-35

En nuestro país, parece que el IBEX-35 se ha convertido en el escaparate de referencia para encontrar evidencia de la situación de desigualdad, donde a finales de 2004 solamente un par de empresas de dicho índice tienen en su cúspide a una mujer; la presencia de mujeres en los Consejos de Administración es muy reducida, tan sólo alcanza el 3,4% del total de consejeros de las compañías del IBEX y son mayoritariamente dominicales. En general, la presencia de la mujer en los consejos de administración de las empresas españolas es muy escasa.

Un estudio de CWDI (Corporate Women Directors Internacional) de 2002 señalaba, sobre una muestra de las 300 empresas con mayores ingresos en el ejercicio 2000, que el 76% de las mayores empresas españolas por ingresos no contaba con ninguna mujer entre los miembros de su consejo de administración. Del 24% restante, un 68,1% solamente cuentan con una mujer, el 11,1% con dos mujeres y el 20,8% con tres. De un total de 2.486 consejeros que integran los 300 consejos de administración analizados, sólo 115 (el 4,6%) son mujeres. Entre las diez primeras con mayores ingresos, ninguna sociedad contaba entonces con una sola mujer en su consejo de administración. Además estos datos deben ser matizados con análisis más específicos de carácter sectorial, que suelen indicar una correlación entre la sobre representación de un género en la dirección de la empresa y el estereotipo de la asociación de su consumo como típicamente “masculino” o “femenino”.

Sólo 53 de los 1.311 miembros de consejos de administración de las empresas españolas cotizadas a finales del 2004, son mujeres, lo que representa un cuatro por ciento de presencia femenina en estos órganos de alta dirección y coloca a España a la cola de los países desarrollados en este ámbito⁵⁸.

En los Estados Unidos, casi el 15% de los cargos directivos empresariales son desempeñados por mujeres, pero en Europa este porcentaje desciende al 7,5% (con un amplio abanico que va del 27% en Suecia al inaceptable 3% español). La propia Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) ha incluido por fin este año a una mujer en su equipo directivo⁵⁹.

57. SANZ, J. I. (2006). El modelo noruego de cuotas femeninas obligatorias enciende el debate social. *La Vanguardia*, 20.8.2006.

58. FINANZAS.COM (2005). Las mujeres representan el 4% en los consejos de administración de las empresas consultadas. Disponible en: <http://www.finanzas.com.noticias>. Fecha de consulta 2.11.2006.

59. PPELL, A. (2006). Empresas e igualdad ... Disponible en: <http://www.canarias7.es>. Fecha de consulta 21.11.2006.

Según un estudio realizado por profesores de la Universidad CEU San Pablo a las mil empresas más importantes de España por ingresos de explotación, sólo el 6,61% de los directivos en los consejos son mujeres⁶⁰. Esta escasa representación es indicio, según los autores, de la existencia de impedimentos y barreras a la promoción profesional de las mujeres.

Dichas barreras están, sin duda, más relacionadas con la existencia de conductas discriminatorias, que en la literatura específica se conocen como “techo de cristal”, o lo que es lo mismo, ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificulta el acceso de la mujer a puestos directivos, que con la falta de capacidad y deseos de la mujer para desarrollar plenamente su carrera profesional.

El 63% de las empresas del IBEX 35 no cuentan con ninguna mujer en su consejo de administración, lo que coloca a España muy por detrás de los mercados más avanzados de Europa y Norteamérica, según se desprende del estudio elaborado por la Fundación Ecología y Desarrollo; en su opinión, las empresas españolas aún tienen “asignaturas pendientes” que resolver si quieren destacar por sus buenas prácticas⁶¹.

Según los datos extraídos de la CNMV y de informes anuales y de gobierno corporativo recogidos en “Género y los consejos de Administración de las empresas IBEX 35⁶²”, 22 de las empresas del índice no tienen ninguna mujer en el Consejo de Administración: Endesa, Iberdrola, Repsol, Mapfre, Banco Popular, Red Eléctrica de España, Telefónica Móviles, Gas Natural, Iberia, Unión FENOSA, Acerinox, Sogecable, Sacyr-Vallehermoso, ACS, Arcelor, Altadis, Enagas, Indra, Acciona, Metroyacesa y Gamesa.

Por su parte; BBVA, NH Hoteles, Zeltia, Bankinter, SHC (Santander-Central-Hispano), Ferrovial, Prisa y Amadeus cuentan con una sola mujer con asiento en el consejo, mientras que TPI (Telefónica, Publicidad e Información), Inditex, Banesto y Albertis cuentan con dos. FCC es la única compañía del índice con tres mujeres en el consejo.

En marzo de 2004 el número total de consejeros de las empresas del IBEX 35, es de 532, de las cuales sólo 19 son mujeres, es decir un 3,57%.

Como indica Cristina Carrasco, la presencia de mujeres disminuye a medida que ascendemos en la importancia o centralidad de un ámbito para la sociedad, en el que el poder que supone la pertenencia a determinado grupo y, por el contrario, cuanto

60. MATEOS DE CABO, R., ESCOT, L. y GIMENO, R (2006). *Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil*. [S.I.]: Fundación Cajas de Ahorro.

61. FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (2004) . La Mayoría de las empresas del IBEX 35 no tienen mujeres... Disponible en: <http://www.noticiasdenavarra.labolsa.com/canales/862>. Fecha de consulta 1010.2006.

62. FELEZ, M. y OTROS (2004). *Género y los consejos de administración del IBEX 35*. [S.I.]: Fundación Ecología y Desarrollo.

más marginal se considera un ámbito de tareas, cuanto menos influyente es un grupo, mayores son las posibilidades de ocupación para las mujeres⁶³.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAMO, L. y TODARO, R. (1998). Género y trabajo en las decisiones empresariales. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 44, n. 7.

BARBERÀ, E.; SARRIÓ, M.; RAMOS, A. (2000). Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido. *Quaderns Feministes*, n. 2.

BARBERÀ, E. (2000): Visibilidad de las mujeres y representaciones del poder. Ponencia presentada en el Tercer Panel: Poder y toma de decisiones del Seminario «Las mujeres en el año 2000: hechos y aspiraciones». 11-12 de mayo de 2000, Madrid.

BERENGUER, G; CASTELVI, J. M^a ; CERVER, E. ; JUAN, C. ; TORCAL, V. R. ; TORRE, A. de la (1999): *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el caso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valenciana. Dificultades y oportunidades*. Valencia: Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado.

BONILLA, A. y MARTÍNEZ, I. (2000). Identidades, transformación de modelos sociales y su incidencia en el ámbito educativo. En: Fernández, J. (coord.). *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*. Madrid: Pirámide.

BRINCONES CALVO, I. y OTROS (2004): *Barreras para la inserción laboral y el desarrollo profesional de tituladas universitarias*. [S.l.]: Instituto de la Mujer.

CARRASCO, C. (1999). *Mujeres y economía: nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas*. Barcelona: Icaria Antrazyt.

CHINCHILLA, M^a. y OTROS (2005). *Políticas de recursos humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación en el desempeño*. Navarra: Universidad de Navarra, p. 1.

CONFERENCIA MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS (1993). Art. 18. “Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica, social y cultural en los planos nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional.

CORELLA, A. (2006). Las mujeres escasean aún en los consejos. *Cinco Días*, 28.12.006.

DELGADO, J. T. (1999). ¿Romperá la Mujer el Techo de Cristal?. *Su Dinero*, n. 162.

63. CARRASCO, C. (1999): *Mujeres y economía: nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas*. Barcelona: Icaria Antrazyt.

- LUIS CARNICIER, P. de ; MARTINEZ SÁNCHEZ, A. ; PÉREZ PÉREZ, M. ; y VELA JIMENEZ, M. J. (2006). ¿Puede la presencia de mujeres en los cuadros directivos generar diferencias en los resultados de la empresa?. En: X Jornadas de Economía Crítica. Barcelona 23-25 marzo 2006.
- DIEZ GUTIERREZ, E. J. y OTROS (2006). *“La cultura de género en las organizaciones escolares: motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección”*. Investigación enmarcada en el Plan Nacional de Investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica sobre las mujeres. Barcelona: Ocatadro.
- FELEZ, M. y OTROS (2004). *Género y los consejos de administración del IBEX 35*. [S.l.]: Fundación Ecología y Desarrollo.
- FINANZAS.COM (2005). Las mujeres representan el 4% en los consejos de administración de las empresas consultadas. Disponible en: <http://www.finanzas.com.noticias>. Fecha de consulta 2.11.2006.
- FRAU LINARES, M^a J. y OTROS (2003). *El género en el desarrollo socioeconómico, los perfiles laborales y la calidad de vida: nn estudio dinámico*. Alicante: Universidad de Alicante.
- FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (2004). La mayoría de las empresas del IBEX 35 no tienen mujeres en el Consejo. Disponible en: <http://www.noticiasdenavarra.labolsa.com/canales/862>. Fecha de consulta: 10.10.2006.
- FUNDACIÓN ECONOMÍA Y DESARROLLO (ECODES) (2004). *Género y los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35*. Documento de Trabajo.
- GÓMEZ ANSÓN, S (Coordinadora) y OTROS (2005). Diversidad de género en los Consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorro españolas. *Papeles de la Fundación*, n. 12, p. 7.
- GONZÁLEZ DE FRUTOS, P. *Impulsando, no imponiendo*. Disponible en: <http://www.almendron.com/tribuna>. Fecha de consulta 14.12.2006.
- GRANT, J.(1988). Women as managers: what they can offer to organisation. *Organisational Dynamics*, v.16, n. 3. p. 139-144.
- HEREDIA, E.B. y OTROS (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n. 40, (dic. 2002).
- ¿Qué le parece la paridad por ley?: comentarios a la paridad por ley (2006). *Expansión* 21.11.2006. Disponible también en: <http://app2.expansión.com>
- El número de mujeres que ocupan puestos ejecutivos es mínimo. Disponible en: <http://www.ocvive.com/noticias/newswires>. Fecha de consulta 9.1.2007.
- Las mujeres ocupan pocos puestos de responsabilidad (2006). Disponible en: <http://www.xornal.com>. Fecha de consulta 8.11.2006.
- INSTITUTO CANARIO DE LA MUJER (2003). *III Plan canario de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres 2003-2006*. Canarias.

- JACOBSON, B. (1999). Diversity management process of transformational change. Paper presentado en la Total E-Quality Management Conference. Nuremberg (A), 29 de abril de 1999.
- JIMENO DE LA MAZA, F. J. y REDONDO CRISTÓBAL, M. (2006). *Sobre el Techo de Cristal Empresarial*. Universidad de Valladolid.
- KANTER, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books,
- KRISHNAN, H. y PARK, D. (2005). A few good womwn – on top management teams. *Journal of Business Research*, v. 58, n.12, p. 1712-1720.
- LUIS CARNICER, P. ; MARTINEZ SÁNCHEZ, A. ; PÉREZ PÉREZ, M. y VELA JIMENEZ, M. J. (2006). ¿Puede la presencia de mujeres en los cuadros directivos generar diferencias en los resultados de las empresas. En: *X Jornadas de Economía Crítica*. Barcelona 23-25 marzo 2006.
- MCRACKEN, D.(2000). Winning the talent war for womwn: sometimes it takes a revolution. *Harvard Business Review*, v. 16, n.8, p. 400-404.
- M.L, A.C. (2007). No me agrada la actitud proteccionista que implica cualquier sistema de cuotas. Disponible en: www.expansionyempleo.com. Fecha de consulta 15.1.2007.
- MARSHALL, J. (1984). *Women Managers: Travellers in a male world*. [S.l.]: John Wiley and Sons Ltd.
- MATEOS DE CABO, R.; ESCOT MANGAS, L.; y GIMENO NOGUÉS, R. (2006). Análisis de las presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas. Fundación de las Cajas de Ahorros. *Documento de Trabajo*, n. 263/2006, p. 3-5.
- MURILLO DE LA VEGA, S. (2006). La Ley de Igualdad hará que el mérito y la capacidad no estén sometidos a genero. Disponible en: <http://www.Ine.es/secciones/noticia.jsp>. Fecha de consulta 7.12.06.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1996). Consejo de Administración. 267ª reunión, Ginebra Nov-96. Disponible en: <http://www.ilo.org/publics/spanish/rem.htm>. Fecha de consulta 2.11.2006.
- PAPELL, A. (2006). Empresas e igualdad de género. Disponible en: <http://www.canarias7.es> Fecha de consulta 21.11.2006.
- PASTOR, I. (2005). Nuevos productos de transmisión cultural. Nuevas formas de sexismo en la era digital”. Conclusiones al II Congreso Estatal F 110 sobre seguridad entre mujeres y hombres.
- RÓDENAS, V. (2006). Mujeres al poder. ABC 8.10.2006. Disponible también en: <http://www.abc.es/hemeroteca/historico-08-10-2006/>. Fecha de consulta 8.11.2006.
- RUDERMAN, M., OHLOTT, P., PANZER, K. y KING,S (2005). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 2, p. 369-386.

- SANZ, J.I. (2006). El modelo noruego de cuotas femeninas obligatorias enciende el debate social. *La Vanguardia*, 20.8.2006.
- SARRIES SANZ, L. y OTROS (2004). *Estudio de las barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad en el sector automoción, financiero y de seguros y en las administraciones públicas*. [S.l.]: Instituto de la Mujer.
- SIGMUND, A. M. (2006). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones del Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y hombres 2006-2010. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 23.12.2006.
- THARENOU, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, p. 1005-1017.
- TODARO, R., ABRAMO, L. y GODOY, L. (2000). *Desempeño laboral y mujeres: opinan los empresarios*. [S.l.]: Centro de Estudios de la Mujer (CEM).
- VERCHILI, E. (2005). Segregación laboral y techo de cristal. *Conclusiones al II Congreso Estatal F 110 sobre seguridad entre mujeres y hombres*.
- VILLOTA, P. (2000). La mujeres en el mercado laboral. Ponencia presentada en el Seminario "Las mujeres en el año 2.000: hechos y aspiraciones. 11-12 Mayo de 2.000. Madrid.
- WIRTH, L. (2002). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. *Informes OIT*, n. 58. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.