



**Mujeres
y poder
empresarial
en España**

108

Mujeres y poder empresarial en España

108



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO DE
IGUALDAD

SECRETARÍA
GENERAL
DE POLÍTICAS
DE IGUALDAD

INSTITUTO
DE LA MUJER

MADRID
2009

Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias
Políticas y Sociología, Departamento de Economía Aplicada V

En colaboración con:

Universidad de Sevilla, Departamento de Economía Fi-
nanciera y Contabilidad

Universidad de Alcalá de Henares, Departamento de
Economía Aplicada

Universidad de Cádiz, Departamento de Economía Fi-
nanciera y Contabilidad

Autores/as:

Investigadora principal: Cecilia Castaño Collado

Joaquina Laffarga Briones

Carlos Iglesias Fernández

Pilar de Fuentes Ruiz

Juan Martín Fernández

Raquel Llorente Heras

María José Charlo Molina

Yolanda Giner Manso

Susana Vázquez Cupeiro

Miriam Núñez Torrado

José Luís Martínez Cantos

* Nota: Agradecemos a Lucía Muñoz Gadea, Amy Marie Olson,
Clara Navío Campos, Alicia Monteagudo, Isabel Guerra y Nuria
Reguera su colaboración en distintas tareas de esta investigación.

© Instituto de la Mujer
(Ministerio de Igualdad)

Edita: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)
C/. Condesa de Venadito, 34
28027 Madrid
Correo electrónico: inmujer@migualdad.es
www.migualdad.es/mujer

Depósito Legal: M-29780-2009
NIPO: 803-09-092-0
ISBN: 978-84-692-4022-9
Imprime: Estilo Estugraf Impresores, S.L.

Impreso en papel reciclado libre de cloro

Índice de contenidos



Introducción	9
1. Presentación	10
2. Objetivos y metodología	10
3. Resultados, conclusiones y prospectiva .	14
3.1. Perfiles de mujeres directivas y empresarias	14
3.2. Las actitudes y expectativas de las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas ...	17
3.3. Análisis de datos originales: Encuesta sobre perfiles y estilos de dirección de hombres y mujeres	19
3.4. La diversidad de género en las empresas cotizadas españolas y la eficiencia empresarial	22
3.5. Conclusiones y recomendaciones finales a partir del análisis cuantitativo y cualitativo	27
1. Revisión de la literatura y la investigación científica	33
1. La subordinación de las mujeres en el seno de estructuras de igualdad.	37
2. Los estereotipos de género.	39
3. El papel de las mujeres como directivas y la mejora de la eficiencia	41
4. Estilos de dirección masculinos y femeninos: la importancia de los estereotipos y la cultura organizativa frente a los atributos	42
5. Gestionar la diversidad.	48

6.	Liderazgo y cambio de valores	50
7.	Liderazgo talento: los valores en la crisis . .	52
8.	Las mujeres en la recesión económica . .	54
2.	La participación de las mujeres en la toma de decisiones de las empresas en España. ¿Cómo son las mujeres directivas y empresarias?: El perfil de las mujeres empresarias	59
1.	Introducción	60
2.	Las empresarias y directivas: descripción inicial	61
3.	Las empresarias y directivas: características personales	64
3.1.	La edad	64
3.2.	El nivel de estudios.	71
3.3.	El estado civil	75
3.4.	La maternidad.	80
3.5.	La nacionalidad.	82
4.	Las empresarias y directivas: características laborales	89
4.1.	El sector de actividad	89
4.2.	La ocupación laboral de las empresarias	97
4.3.	La duración de contrato en las directivas.	103
4.4.	La duración de la jornada laboral . . .	106
4.5.	La existencia de trabajos secundarios.	111
5.	Las empresarias y directivas: su distribución geográfica	113
6.	Resumen: la probabilidad de ser directiva o empresaria en España.	117
7.	Conclusiones.	120
3.	Perfiles de mujeres y hombres directivos: una aproximación cualitativa	123
1.	Introducción	124
2.	Cuestiones metodológicas	127
3.	Trayectoria profesional y experiencia personal en la dirección	129
4.	¿Por qué las mujeres son minoría en puestos directivos?	135

5.	La cultura corporativa y el talento	147
6.	La naturaleza de la gestión: ¿Estilos de dirección masculinos y femeninos?	151
7.	El discurso de la igualdad	161
7.1.	Corresponsabilidad para la conciliación	162
7.2.	Legislación para la igualdad de oportunidades	166
8.	Conclusiones y recomendaciones de futuro	170
4.	La participación de las mujeres en la toma de decisiones en las empresas. Encuesta 2008: realización y análisis	175
1.	Introducción	176
1.1.	Contexto de referencia	176
1.2.	Planteamiento del estudio	178
2.	Metodología del análisis exploratorio	181
3.	Informe de campo.	184
	Primera fase: Mujeres Directivas	184
	Segunda fase: Hombres Directivos	185
	Resumen de campo	186
4.	Plan de Explotación	186
5.	Análisis de resultados	191
5.1.	Características de la muestra	191
5.1.1.	Datos por sector de actividad	192
5.1.2.	Tipo de empresa: control familiar y coincidencia Pte-DCA	193
5.1.3.	Feminización de las áreas	193
5.1.4.	Cargos de las personas encuestadas	195
5.2.	Perfiles personales	196
5.2.1.	Aspectos socio-demográficos	196
5.2.2.	Aspectos formativos	204
5.2.3.	Trayectorias profesionales	206
5.2.4.	Condiciones laborales	213
5.2.5.	Conciliación de la vida laboral y familiar	218
5.2.6.	Los estilos de dirección	220
5.3.	El impacto de la Ley de Igualdad en las empresas	229

5.3.1.	La implantación de la Ley .	229
5.3.2.	El sistema de cuotas	231
5.3.3.	Obstáculos e impulsos a la promoción profesional de las directivas	232
6.	Conclusiones	233
5.	Diversidad de género en las empresas cotizadas españolas y eficiencia empresarial	237
1.	Introducción	238
2.	La diversidad: factor clave para las empresas	240
3.	Muestra y datos	244
4.	Situación global de presencia femenina en las empresas cotizadas españolas . . .	245
5.	Tamaño del Consejo de Administración y presencia femenina en los puestos de decisión de las empresas	254
5.1.	Introducción	254
5.2.	Análisis y discusión de resultados .	256
5.2.1.	Análisis descriptivo	257
5.2.2.	Análisis de regresión	262
6.	Rentabilidad empresarial y presencia femenina en puestos de decisión	268
6.1.	Introducción	268
6.2.	Metodología y técnica estadística . .	268
6.2.1.	Variables a utilizar	268
6.2.2.	Muestra y datos	270
6.2.3.	Técnica estadística empleada	271
6.3.	Análisis y discusión de resultados .	272
7.	Mujer y poder económico	277
7.1.	Introducción	277
7.2.	Análisis de los resultados	279
7.3.	Características de las empresas con mujeres con poder	282
8.	Conclusiones	298
	Bibliografía	301
	Anexo. Presencia femenina en empresas españolas	311
A. 1.	Ranking de empresas	312
A. 2.	Tablas de empresas	331

Introducción

.....

.....

1. Presentación Esta publicación contiene la totalidad de los trabajos del Proyecto de Investigación 121/05 sobre *La participación de las mujeres en la toma de decisiones en las empresas*. Esta temática se ha abordado desde diferentes perspectivas complementarias, teóricas y aplicadas; cuantitativas y cualitativas.

En el primer capítulo se ha llevado a cabo una **revisión y clasificación de la literatura y la investigación científica** existente sobre la problemática objeto de estudio y la elaboración de un análisis crítico de la misma con arreglo a los epígrafes siguientes:

- Los estereotipos de género.
- El papel de las mujeres directivas en la mejora de la eficiencia.
- Estilos de dirección masculinos y femeninos.
- Gestionar la diversidad.
- Liderazgo y cambio de valores.
- Liderazgo y talento: los valores en la crisis.

2. Objetivos y metodología Los **objetivos de la investigación** son profundizar en el conocimiento de las características de las mujeres que participan en la toma de decisiones en las empresas, sus actitudes, las implicaciones de los estilos de dirección de mujeres y hombres desde una perspectiva de género, así como el efecto de la presencia de mujeres en los puestos de máxima responsabilidad sobre los resultados económicos de las empresas. Estos objetivos se han concretado en los siguientes análisis:

- a) Los perfiles de mujeres y hombres directivos y empresarios en puestos de responsabilidad.
- b) Las actitudes y expectativas de las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas.
- c) Los estilos de dirección de hombres y mujeres.
- d) El papel de las mujeres directivas como factores de éxito de las empresas.

En definitiva, se trataría de confirmar, en primer lugar, si existen estilos de dirección identificables con uno y otro género. En segundo lugar, si las actividades más innovadoras, concretamente las empresas de tecnologías de la información y la comunicación, están incorporando la diversidad de género a sus cúpulas directivas. En tercer lugar, si la presencia de mujeres en puestos de máximo nivel es significativa desde el punto de vista de la contribución al éxito de las empre-

sas, entendiendo eficiencia como mayor nivel de rentabilidad económica y financiera.

Estos objetivos se especifican en cada uno de los capítulos de esta publicación.

La investigación ha utilizado tanto fuentes de datos secundarias (Encuesta de Población Activa EPA; Sistema de Análisis de Balances Ibéricos SABI; Comisión Nacional del Mercado de Valores; Directorio de Consejeros y Directores; Actualidad Económica; Fomento del Trabajo Nacional) como fuentes originales, generadas mediante encuestación, y cualitativas generadas mediante entrevistas en profundidad.

La **Metodología** de análisis y las fuentes utilizadas, tanto de carácter secundario como originales, se especifican en cada capítulo y en concreto, se han utilizado las siguientes:

1. El **análisis de los perfiles de las mujeres y hombres directivos y empresarios** a partir de la matriz de datos de la Encuesta de Población Activa correspondiente al 2º trimestre de 2006. Dicho análisis incluye:

- Características personales (edad, estudios, estado civil, maternidad, nacionalidad).
- Características laborales (sector, ocupación, jornada laboral).
- Distribución geográfica.
- La posibilidad de ser directiva en España.

Para analizar la concentración de la mujer en la estructura productiva se han calculado índices de disimilitud de Duncan y Duncan (1955). Se ha estimado un modelo sobre la probabilidad de que una mujer se encuentre ocupada como directiva y/o empresaria frente a que se encuentre ocupada fuera de dichas categorías. El método seleccionado para ello ha sido la ejecución de una regresión logística sobre una variable dicotómica. La metodología y las fuentes utilizadas se explican de forma exhaustiva en el capítulo 2 de esta Memoria de Investigación, así como en el Abstract.

2. El **análisis de las actitudes y expectativas de las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas** se realizó a partir de información original. Para ello se ha utilizado una aproximación cualitativa a través de entrevistas en profundidad semi-estructuradas a mujeres directivas del sec-

tor de tecnologías de la información y la comunicación, sector pionero en la promoción de mujeres a puestos de máxima responsabilidad y en la consideración de los problemas de equilibrio entre la vida profesional y la vida privada. A partir de los resultados de nuestro estudio de la literatura y la investigación empírica, hemos orientado las entrevistas de tal forma que nos permitan indagar cuestiones relativas a perfiles profesionales (trayectorias y experiencia personal en un puesto directivo), diversidad de género y estilos de dirección (tareas y valoración de las mujeres en equipos directivos) y corresponsabilidad para la conciliación. La metodología, localización de informantes, etc, se explica exhaustivamente en el capítulo 3 de esta investigación, así como en el Abstract.

3. El análisis de los estilos de dirección masculinos y femeninos se realizó a partir de la elaboración de fuentes originales, en concreto una base de datos de mujeres directivas y consejeras y una encuesta.

– La **base de datos** se elaboró a partir de la explotación de fuentes secundarias como DICODI (Directorio de Consejeros y Directores), CNMV (Informes de gobierno corporativo), SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y Actualidad Económica. La base de datos se realizó para dos grandes grupos de compañías: 1) empresas que cotizaban en el mercado continuo en el año 2004, y 2) empresas que no cotizaban en bolsa pero con un número de empleados/as superior a 250. Se consiguió elaborar una base suficientemente amplia (910 registros) y con información referente a los puestos de responsabilidad que desempeñan.

– Se elaboró un **questionario** dirigido a las/los directivas/os de las empresas de la base de datos para conocer las características de las/los directivas/directivos de las grandes empresas y de los estilos de dirección existentes en las mismas, así como algunas prácticas de gobierno corporativo. La **encuesta** se aplicó a mujeres y hombres en puestos similares en las mismas empresas permitiendo así establecer comparaciones entre las directivas encuestadas y pares masculinos de la misma empresa y con nivel de responsabilidad similar. Se recogieron un total de 261 cuestionarios.

– La **explotación de los datos** recopilados mediante la encuesta realizada se estructura sobre una doble dimensión. Por una parte, se realiza un análisis descriptivo sobre la

perspectiva de género, esto es, distinguiendo entre los valores de respuesta de directivos y directivas a las distintas cuestiones planteadas. Por tanto sólo se tiene en cuenta en este primer momento la consideración de la variable sexo. En un segundo momento se procedió a la elaboración de modelos estadísticos de regresión lineal múltiple, con variables cualitativas, donde junto con la variable sexo, también se contempla la incidencia del cargo y el sector de actividad sobre los resultados obtenidos.

La explicación de la metodología para la elaboración de la base de datos, el trabajo de campo de la encuesta y los análisis descriptivos y estadísticos se contiene de forma exhaustiva en el capítulo 4 de esta Memoria de Investigación así como en el Abstract.

4. El análisis de la diversidad de género en las empresas cotizadas españolas empleó como fuente, por una parte, las bases de datos “DICODI” y “SABI”, y por otra las cuentas anuales de las empresas cotizadas de la muestra que publica la CNMV. La información sobre los miembros de los consejos de administración de las empresas se obtuvo de los informes de gobierno corporativo de cada una de las entidades consideradas.

Para el **análisis de la contribución de la participación de las mujeres al éxito empresarial**, a partir de la base de datos SABI, se obtuvieron las cuentas anuales de las empresas. Los datos que se tomaron para los años 2005 y 2006 fueron esencialmente: Activo total, Fondos propios, Resultado de la explotación, Resultado del ejercicio e Ingresos financieros. Con los datos anteriores, se estableció la medida de la eficiencia empresarial a través de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera, del modo habitual en los estudios de economía financiera:

R. Económica = (Resultado de explotación + Ingresos financieros) / Activo Total

R. Financiera = Resultado del ejercicio / Fondos propios

Se llevó a cabo el análisis estadístico de los datos (univariante y multivariante) y desarrollo de modelos. La metodología básica que hemos utilizado se explica de forma exhaustiva en el capítulo 5 de esta Memoria de Investigación, así como en el Abstract.

3.
Resultados,
conclusiones y
prospectiva

3.1. Perfiles de mujeres directivas y empresarias

La explotación de los datos de la Encuesta de Población Activa correspondientes a 2006 ha permitido conocer cuál es la presencia y situación de la mujer española dentro de los estratos laborales relacionados con la toma de decisiones empresariales (directivas y empresarias). Se ha comprobado que se trata de un importante colectivo en términos absolutos, pero que su presencia es aún escasa respecto a los hombres.

Atendiendo a las variables consideradas, primero de tipo personal: la edad, el nivel de estudios y la situación familiar; de tipo profesional, en segundo lugar, relacionadas con el puesto de trabajo desempeñado y la forma de ejecución del mismo: la actividad económica, la tarea desarrollada y la duración de la jornada laboral, podemos establecer las siguientes conclusiones.

- Edad: Desventaja en la presencia femenina en todas las edades, relativamente menor sólo en las franjas marginales (con menor número de casos) como menos de 20 años y entre 50 y 65 años. La relación entre la empleabilidad en puestos de dirección y la edad, muestra una tendencia a una mayor juventud relativa de las mujeres (con picos entre los 35 y 39 años) respecto de los hombres (picos entre los 40 y 49 años), al tiempo que un descenso brusco de las tasas femeninas, frente al mayor sostenimiento de las masculinas, por la mayor retirada de ellas del mercado laboral o de los puestos de responsabilidad directiva.
- Nivel de estudios: Como es esperable, se comprueban los elevados niveles formativos del colectivo, destacando la mayor preparación relativa de las mujeres empresarias y la relativa homogeneidad entre directivas y directivos.
- Estado civil: Aunque la situación familiar mayoritaria es la de casados o en pareja, destaca un importante volumen de mujeres que podríamos considerar como independientes, ya que se trata preferentemente de jóvenes solteras.
- Maternidad: Las responsabilidades parentales parecen ser un claro freno para la presencia de mujeres como directivas o empresarias. Las madres son un colectivo minoritario en tales puestos. Esa situación es más acusada entre las di-

rectivas, pues entre las empresarias se registra una mayor proporción relativa de madres con respecto a aquellas.

– Nacionalidad: Pese a la importante recepción de trabajadores y trabajadoras extranjeros, su presencia en puestos de dirección es aún escasa en España. Situación que se agudiza en el caso de las mujeres, cuya presencia es aún más escasa que la de los hombres. Entre quienes lo logran, destacan las mujeres provenientes de países pertenecientes a la UE-15 (francesas, italianas) y de China.

– Sector de actividad: El colectivo más importante de mujeres empresarias o directivas se localiza en el sector servicios, concretamente en la venta al por menor y reparaciones (única rama de actividad que puede ser considerada como femenina para los puestos considerados), la hostelería, la sanidad, la educación e investigación y otros servicios varios. Además, se detecta una elevada segregación del empleo femenino directivo y empresarial, hacia la realización de tareas terciarias de corte tradicional (personales y sociales).

– Ocupación laboral: Las mujeres empresarias presentan un mayor porcentaje de empleo en ocupaciones de servicios que requieren una cualificación de nivel medio (trabajadores/as de servicios, profesionales y técnicos y profesionales de apoyo) y en menor medida, alto. Por su parte los hombres presentan concentraciones más elevadas en ocupaciones que desarrollan tareas manuales. Esta situación se concreta en la alta vinculación de la ocupación de las mujeres con la gerencia de empresas de comercio, pymes relacionadas con servicios tradicionales.

– Duración del contrato: Aunque en general estos puestos de trabajo asociados a una elevada responsabilidad generalmente se desarrollan a través de contratos permanentes, la estabilidad en el empleo es superior en el caso de los hombres, mientras que las directivas son contratadas por tiempo definido con mayor frecuencia.

– Duración de la jornada laboral: También en este caso, aunque la situación más habitual es la de las jornadas a tiempo completo, las jornadas a tiempo parcial son más frecuentes entre las directivas y empresarias que entre los hombres. Relacionado con esto, la dedicación horaria –que en términos generales es elevada en esos puestos de trabajo– de los hom-

bres es superior a la de las mujeres. Ambas circunstancias plantean importantes cuestiones acerca de la conciliación de la vida familiar y laboral, por una parte, y de la desigualdad en las condiciones para la promoción profesional, por otra.

- Existencia de trabajos secundarios: Los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones empresariales requieren una gran dedicación, por lo que suele ser frecuente que no existan puestos de trabajo secundarios. En el caso de las mujeres, esa posibilidad se torna realmente improbable.
- Localización geográfica: En general, las regiones con un tejido empresarial amplio y una actividad productiva elevada son las que favorecen en mayor medida la contratación femenina en puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones empresariales. De ahí que sean las comunidades como Cataluña, Madrid, País Vasco o Galicia las que cuentan con un mayor número de mujeres en tales puestos.

En definitiva, podemos afirmar que la presencia de mujeres en puestos de dirección y/o como empresarias es bastante escasa en el mercado de trabajo español. Sin embargo, existen razones para mantener un cierto optimismo sobre su posible evolución futura. Dentro de este colectivo aparece un grupo de mujeres jóvenes que se encuentran ocupando preferentemente puestos de dirección que pueden contribuir al sostenimiento en el futuro de este tipo de puestos de trabajo entre el colectivo femenino.

No obstante, de nuestro estudio surgen también algunas cuestiones negativas sobre las cuales sería necesario que las empresas y la sociedad reflexionaran. En primer lugar, la elevada dedicación que exigen estos puestos de trabajo tanto en términos de dedicación horaria como en torno a la compatibilización de estas actividades con otro tipo de trabajos, establece la existencia de dificultades en la conciliación de la vida laboral y familiar. De tal modo que se ha determinado que ser madre y directiva y/o empresaria al mismo tiempo es un hecho que exige una elevada dificultad. Y en segundo lugar, la posición mantenida por la mujer en estos puestos se encuentra claramente segregada hacia la realización de actividades terciarias de corte tradicional y al desarrollo de puestos de gerencia antes que de dirección.

De cara al futuro, quedan importantes cuestiones por determinar, tales como la ganancia que obtienen las mujeres directivas

y/o empresarias en relación al resto de mujeres y a sus homónimos masculinos. Esperamos poder encarar dicha línea de investigación a través de la futura explotación de la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL), actualmente puesta a disposición por la Seguridad Social a los investigadores/as españoles.

3.2. Las actitudes y expectativas de las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas

El análisis de las barreras y factores que impiden que las mujeres accedan a la cúspide de la pirámide de las estructuras profesionales, y la percepción que tienen las propias mujeres directivas de las mismas, (utilizando para ello un abordaje de tipo cualitativo) nos permite establecer las siguientes conclusiones:

- La evolución profesional de las directivas españolas es variada y heterogénea, lo que les permite desarrollar una gran capacidad de adaptación a los cambios. Las circunstancias personales (pareja, familia, hijos, etc.) influyen (positiva o negativamente) en gran medida en la conformación de estos itinerarios profesionales provocando, en muchos casos, la necesidad de hacer multitud de sacrificios personales y profesionales para poder desempeñar puestos de trabajo que exigen una dedicación prácticamente completa. A pesar de ello, las directivas valoran sus trabajos y trayectorias de una manera positiva.
- A pesar de que las dificultades para aumentar la representación femenina en los contextos directivos de las empresas es un hecho contrastado, las directivas no lo perciben como tal. Sin embargo, sí se identifican una serie de actitudes (implícitas y explícitas) discriminatorias hacia las mujeres así como algunos obstáculos que impiden el acceso de la mujer a la cúpula directiva:

1. La conciliación sigue siendo un tema prioritario pendiente. Las mujeres directivas se ven en la constante necesidad de buscar el equilibrio entre el ámbito profesional y el personal, siendo las propias mujeres las encargadas de “aplicar” las políticas de conciliación en sus empresas. El hecho de tener que abandonar un tiempo el mercado de trabajo para dedicarse al cuidado de los hijos e hijas o la familia tiene consecuencias negativas para las carreras profesionales de estas mujeres.

2. Los horarios variables y flexibles, en principio percibidos como beneficiosos, se revelan a menudo perjudiciales para las mujeres, ante la imposibilidad de poder delimitar claramente las fronteras entre las horas que deben dedicarse al trabajo y aquellas que deben dedicarse a cuestiones personales.

3. El hecho de que la cultura empresarial organizativa esté fundamentalmente dominada por valores masculinos (*homosociabilidad*), se percibe como el principal factor explicativo de la infra-representación de las mujeres en las cúpulas directivas.

4. La importancia de los contactos personales y las relaciones de *mentorazgo* (mayoritariamente masculino) conlleva ciertos problemas para las mujeres. Ante la dificultad de crear redes informales (en un contexto mayoritariamente compuesto por hombres) se limitan las posibilidades de promoción en el seno de las empresas.

- La cultura organizativa horizontal y participativa que encontramos en la mayoría de las empresas del sector TIC se valora de manera positiva, aunque se reconocen ciertos problemas asociados a la misma en cuanto a dificultades en la negociación y el acuerdo, que hacen inevitable la permanencia de una cierta jerarquía real contradictoria con la cultura horizontal.
- Los talentos que se perciben como más valorados en las empresas del sector TIC son; por una parte, la formación, la iniciativa, la vocación, el dinamismo y el aprendizaje; por otra, el trabajo constante, la capacidad de resistencia, de adaptación, de influencia y flexibilidad, que pueden resultar perjudiciales en el caso de las mujeres, por el tipo de dedicación que implican en términos de tiempo.
- Sedeja ver la posibilidad de que existan diferentes estilos de dirección respecto a hombres y mujeres, siendo el de ellos más autocrático, y el de ellas más democrático y participativo. Parece que el perfil “femenino” es el que más se ajusta a las exigencias que se plantean en el plano directivo de las empresas del sector TIC.
- Apriori, las directivas afirman que no hay ninguna diferencia a la hora de trabajar con mujeres o con hombres. Las cualidades que debe tener un buen directivo-líder son comunes para ambos, aunque se identifican algunas específicas como propias de las mujeres. Éstas son: mayor capacidad de visión “global”, mejor gestión del tiempo,

organización, visión estratégica, humildad y empatía. Respecto a las estrategias de dirección, se perciben como propias de las mujeres la capacidad de escuchar, la flexibilidad, la confianza en el equipo, el respeto, la delegación cuando es necesaria, y la promoción del consenso.

- Las mujeres directivas se consideran competitivas, aunque no de una manera agresiva. La agresividad sigue asociándose a los hombres, junto con otras características como la ambición (mal vista en el caso de las mujeres) o el autoritarismo en el estilo de dirección.
- Respecto a la opinión sobre la Ley de Igualdad, encontramos un discurso crítico que utiliza como justificación el argumento de la primacía de la competitividad en las empresas del sector TIC, independientemente del sexo de sus empleados/as, y no tiene en cuenta, por tanto, la posición desigual de la que parten hombres y mujeres en el seno de las empresas. Por otra parte, encontramos otro discurso que reconoce la necesidad de una Ley para regular el cambio, valorando la misma de manera positiva, aunque reconociendo que la situación ideal sería aquella que no reclamara la necesidad de legislar.
- La mayoría de las mujeres directivas entrevistadas están en contra de algunas medidas concretas que se recogen en esta Ley, como, por ejemplo, la introducción de cuotas. La mayoría considera que este sistema es perjudicial para las mujeres, además de ser una medida discriminatoria. En contextos directivos, son pocas las mujeres que consideran que estas medidas son necesarias o positivas como medidas transitorias.

La “disponibilidad” como cualidad que se premia en las empresas del sector TIC, perjudica en gran medida a las mujeres. Esta situación ha provocado que emerja una “conciencia” en el seno de las empresas que identifica la necesidad de llevar a cabo transformaciones en la cultura organizativa avanzando en la vía de la conciliación formal.

3.3. Análisis de datos originales: Encuesta sobre perfiles y estilos de dirección de hombres y mujeres

Los datos obtenidos de nuestra encuesta y el análisis realizado, permiten establecer una serie de conclusiones concretas:

- Las mujeres directivas realizan un mayor esfuerzo personal.

Esto ha quedado de manifiesto por los aspectos socio-demográficos analizados. En primer lugar, las mujeres que acceden a los puestos de responsabilidad directiva en España han de enfrentarse a una primera brecha generacional, expresada en sus menores edades relativas. Se enfrentan también a mayores sacrificios familiares que les dificultan en mayor medida tener pareja e hijos/as. El entorno social tiene una mayor incidencia sobre sus posibilidades de llegar a puestos de dirección (el contexto familiar determinado por la formación y profesión de la progenitora y el progenitor o contar en mayor medida con parejas con niveles profesionales elevados como directivos o empresarios).

- En particular, mayores esfuerzos para conciliar.

En consonancia con la mayor dedicación laboral de sus parejas (frente a la importante proporción de directivos que cuenta con parejas que trabajan a jornada parcial o que no trabajan), se ven obligadas a recurrir en mayor medida y con mayor intensidad a la ayuda doméstica que los directivos.

- Las directivas realizan un mayor esfuerzo profesional.

Como se aprecia por sus respectivas trayectorias, las directivas poseen una mejor formación relativa. En el acceso a sus posiciones actuales, ha aparecido la figura del mentor, fundamentalmente algún hombre directivo, siendo la presencia de mentoras casi marginal (condición esta compartida con sus compañeros varones). Además, su nivel de consolidación profesional (antigüedad) en el puesto y en la empresa es menor que el de los directivos.

- Las directivas tienen peores condiciones laborales.

Según los resultados obtenidos, las mujeres directivas tienen jornadas más atípicas o heterogéneas que sus colegas masculinos y niveles de flexibilidad y movilidad similares a ellos. No obstante, sus niveles salariales son inferiores y, lo que es más importante, por parte de ellas existe una elevada percepción de esa desigualdad salarial como discriminación de género.

- Pocooptimistas ante las repercusiones de la Ley de Igualdad.

Las directivas consultadas tienden a mostrarse relativamente escépticas ante el impacto de la Ley de Igualdad en las

empresas y su capacidad para revertir la situación de desigualdad existente. Las dudas sobre el éxito de su aplicación aparecen asociadas a las reticencias por parte de las cúpulas empresariales y a culturas empresariales patriarcales, más que a hipotéticos efectos negativos sobre el desempeño de las empresas o los resultados económicos. Además, creen que el establecimiento de cuotas perjudica más que ayuda a la promoción de las mujeres.

- Se reconoce la existencia de barreras importantes.

Determinados factores, muchas veces externos al ámbito de la empresa, se constituyen en barreras fundamentales que frenan la trayectoria de las mujeres en puestos de dirección. En particular se identifica la incidencia de las cargas familiares y las dificultades para conciliar la vida profesional con la personal. También se reconoce, no obstante, que en sentido contrario el mérito, la dedicación y el desempeño, son elementos que impulsan sus carreras.

- Resultados dispares en cuanto a los estilos de dirección.

Si la descripción de los perfiles de los directivos y la constatación de situaciones desiguales e incluso discriminatorias en diversos ámbitos, ha quedado solventada de manera satisfactoria, no puede decirse lo mismo en cuanto a los resultados obtenidos en el terreno de los estilos directivos. Como pone de manifiesto la literatura, se trata este de un terreno de enorme dificultad empírica, debido a la complejidad para aislar la verdadera naturaleza de los fenómenos implicados, que ha llevado a la convivencia de posicionamientos a favor y en contra de la existencia de estilos de dirección diferenciados entre mujeres y hombres. Ese es también el caso de esta investigación, ya que a tenor de los datos obtenidos, no podemos llegar a conclusiones fundadas sobre la comprobación del “business case for diversity” en España.

En la línea de lo afirmado por quienes mantienen que hay más similitudes que diferencias entre mujeres y hombres directivos (Fierman, Wacjman, Korac-Kakadabse), no se han encontrado diferencias de género significativas en cuanto a las características de los equipos de trabajo o la forma de gestionar las reuniones.

Diferencias algo más claras se han registrado respecto a las cualidades con que se identifican y que valoran las directivas

y los directivos. Más allá de que la capacidad de análisis es la cualidad más valorada por unas y otros, ellas presentan una mayor identificación relativa con la intuición y las aspiraciones formativas y ellos con la disposición para delegar.

También en la relación con los miembros de los equipos, las directivas parecen mostrarse relativamente más proclives a intervenir para conseguir los objetivos y la calidad prefijados, mientras que los directivos presentan una mayor tendencia –en términos relativos– hacia actitudes coercitivas e impositivas, hasta cierto punto más típicas del estilo *transaccional* que se suele identificar en mayor medida con los hombres.

En definitiva, con la información manejada, no es posible ir más allá por el momento. Quedan abiertas, no obstante, importantes cuestiones que podrían permitir llegar a explicar esa relativa falta de diferenciación de género en los estilos directivos y que requieren posteriores esfuerzos. Es el caso de cómo la complejidad de las actuales organizaciones empresariales ha llevado a la consolidación de liderazgos *multidimensionales* (Cheng) o de estilos *andróginos* (Pounder y Coleman) caracterizados por la flexibilidad para desarrollar una amplia gama de cualidades, con independencia de que hayan sido etiquetadas como masculinas o femeninas.

También, abundando en esta última línea, poder llegar a distinguir si se ha producido una incorporación por parte de los hombres de cualidades femeninas en sus estilos de gestión, o de si sólo se han incluido en los discursos (dicen que los incorporan). Temas, en definitiva apasionantes y de gran importancia que requieren seguir profundizando en la investigación de estos fenómenos, de tal forma que sea posible vencer las dificultades analíticas que la materia conlleva y alcanzar resultados útiles para promover la igualdad de género, la competitividad y la eficiencia en las empresas de nuestro país.

3.4. La diversidad de género en las empresas cotizadas españolas y la eficiencia empresarial

Antes de exponer las conclusiones, es necesario destacar una serie de limitaciones que tienen que ser tenidas en cuenta. En primer lugar, los derivados de la propia fuente de información, ya que la misma no constituye un registro exhaustivo de los cargos directivos existentes en las empresas. En

segundo lugar, el estudio se ha centrado únicamente en las empresas cotizadas en la medida en la que podrían ser estas empresas en las que existiera una mayor diversidad de género en sus cúpulas directivas. En tercer lugar, existe una limitación en el análisis estadístico al no poder incluir variables cualitativas del tipo: capacidades directivas o estilos de liderazgo de las mujeres directivas, y por tanto no pudiendo relacionar estas variables con la renta empresarial.

En esta parte de la investigación hemos analizado la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid. La presencia de mujeres ha sido analizada desde cuatro puntos de vista diferentes. El primero de ellos, en el que se elabora un ranking general de la presencia femenina en los puestos de toma de decisiones, pone de manifiesto la escasa presencia femenina existente en las cúpulas de las grandes empresas españolas, y aunque la tendencia sea levemente ascendente, no parece que se haya notado las recomendaciones del Código de Buen Gobierno al que deben de someterse estas empresas.

En segundo lugar, se ha realizado un estudio sobre la posible relación entre el tamaño del Consejo de Administración y la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones. La técnica estadística aplicada pone de manifiesto una relación muy débil entre el tamaño del consejo y la presencia de mujeres en el mismo, esta escasa relación puede deberse a que, aunque se pudiese comprobar que un consejo de gran tamaño aumenta la posibilidad de incluir mujeres en el mismo, el escaso número de ellas, contabilizadas de una forma global, limita las posibles conclusiones a obtener. No obstante, cuanto mayor sea el número de miembros del consejo de administración más fácil resultará encontrar presencia femenina entre sus miembros. Esta relación no es lineal, ya que dicha probabilidad es proporcionalmente menor que el tamaño del consejo.

En tercer lugar, se ha estudiado la posible relación entre la presencia de mujeres y la rentabilidad empresarial. En este caso los resultados han puesto de manifiesto con las limitaciones señaladas, la existencia de una cierta relación positiva entre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y la eficiencia empresarial. Esta relación podría ser debida, tal y como se recoge en la literatura previa, bien a que las empresas con mejores resultados son las que escogen a mu-

jerés y no viceversa, o bien a que las mujeres directivas, tal y como se ha demostrado en la primera parte de esta investigación, tienen un mayor nivel de formación que los hombres, y esta relación sí se ha demostrado.

Por último se ha estudiado cuáles son las empresas que cuentan con un mayor poder femenino, elaborando para ello un índice. Los resultados arrojan que el poder en las grandes empresas es mayoritariamente masculino. Cuando analizamos las características de las empresas que cuentan con mujeres que tienen poder, nos encontramos con una empresa grande con sede social en Madrid, con un informe de auditoría limpio que cotiza en el mercado continuo y que pertenece al sector financiero.

De los resultados obtenidos, se han de destacar los siguientes:

– El porcentaje de mujeres en los CA ha aumentado levemente en los últimos 3 años, aunque el número de empresas con más de una consejera está estancado. Esta cuestión es muy importante, ya que la presencia de una sola mujer en los CA puede ser considerada como algo simplemente testimonial, encontrándose de este modo aisladas en relación con sus compañeros hombres. Dos o más consejeras pueden, con una mayor facilidad, aplicar su forma de gestionar una organización. El tipo de consejeras que más aumentó fue el de las independientes. Este aumento, tanto en valores absolutos como relativos, está producido, sin duda, por el incremento del total de consejeros independientes, el cual ha venido motivado por las apariciones de los Códigos de Buen Gobierno en los que se aboga por el incremento de este tipo de consejeros/as como garante de la buena *gobernanza* empresarial. Otra cuestión que se pone de manifiesto con este incremento es que la selección de mujeres cualificadas y con amplio reconocimiento no ha supuesto una traba para la incorporación en las compañías.

En relación a la presencia de mujeres en los comités los porcentajes siguen siendo similares, alrededor del 5%. Si entendemos que es en estos comités donde se toman las decisiones, este estancamiento es considerado como una mala noticia. La situación en la AD es aún más delicada si cabe; el número de empresas con mujeres es francamente escaso y con más de dos directivas meramente simbólico. El escaso

número de directivas está explicado, en cierta medida, por el escaso número de consejeras ejecutivas. Por último cuando nos detenemos en la cúpula última del poder económico, es decir, la presidencia y la vicepresidencia, el panorama es altamente desolador al menos cuando nos referimos al número de presidentas en las empresas cotizadas, ya que en el año 2006 solo se contaba con una presidenta, Ana Patricia Botín. El caso de las vicepresidentas es bastante mejor ya que se alcanza un 14,06% en 2006, porcentaje bastante alto en comparación con otros que hemos estado analizando.

Del análisis descriptivo realizado se desprende que la media de las mujeres consejeras y directivas se encuentra muy alejada de la media total. Analizando la moda y la mediana observamos que son siempre nulas, lo que pone de manifiesto que la situación normal de las empresas españolas que cotizan en bolsa es la falta de mujeres tanto en los consejos de administración como en la alta dirección empresarial. Todo ello viene a corroborar lo que ya se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior: la presencia de mujeres en los consejos de administración y en los puestos de alta dirección de las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid puede ser considerada como una presencia testimonial durante los años 2004, 2005 y 2006, lo que va en contra de la propia recomendación del Código de Buen Gobierno español en el que se le recomienda a las empresas que el porcentaje de mujeres en sus consejos sea al menos del 40%.

Para poder aceptar o no las hipótesis que hemos planteado respecto a si el tamaño del consejo tiene una relación directa con el número total de consejeros (independientes, dominicales y ejecutivos) y si el tamaño del consejo tiene relación directa con el número de consejeras (independientes, dominicales y ejecutivas) se ha realizado un análisis de regresión. Este análisis se ha encontrado con un elemento condicionante: la heterogeneidad de los tamaños de los consejos de administración que ha limitado bastante los resultados de los modelos estadísticos, lo que ha implicado una alta dispersión en los datos que sin duda ha condicionado los resultados. Se espera que en un futuro, cuando se limite el número de miembros de los consejos, los datos puedan ser más explicativos y podamos llegar a conclusiones más relevantes.

Como conclusión podemos señalar que, aunque de una forma muy débil, existe una relación positiva entre el tamaño

del consejo y la presencia de mujeres en los consejos. Los consejos más grandes tienen más asientos disponibles por lo que existe mayor probabilidad de que haya mujeres en los mismos. Podríamos decir que los consejos de mayor tamaño son más favorables a contar con mujeres en los mismos que aquellos que son más pequeños.

En cuanto a la relación entre la presencia de mujeres en los CA y la AD y la rentabilidad empresarial, el hecho de que las empresas con mayor rentabilidad en 2005 estén relacionadas con el número de mujeres en los consejos de administración en el año 2006, es consecuente con la argumentación mantenida por Farrell y Hersch (2005), al demostrar que las empresas que obtienen mayores resultados pueden concentrarse más en los objetivos de diversidad. Esta argumentación no deja de considerar a la diversidad como un objetivo secundario para las empresas, ya que solo se ocupan de éste cuando ya han alcanzado un nivel determinado de rentabilidad, en vez de considerar la diversidad de los consejos como una oportunidad de las empresas para ser más rentables. Por otra parte, las mujeres directivas hacen incrementar la rentabilidad financiera de las empresas que dirigen; este argumento no puede basarse únicamente en el género, sino en el hecho de la formación de las directivas. Como se ha puesto de manifiesto en la primera parte de este trabajo, las mujeres directivas tienen mayor formación que sus compañeros hombres, fundamentalmente en idiomas y en cursos de postgrado.

En cuanto a la relación de las mujeres con el poder económico, de forma general, se observa que:

- El sector en que se encuentran recogidas las empresas con mayor poder es el de servicios financieros.
- Las empresas se encuentran ubicadas preferentemente en Madrid.
- Las empresas pueden ser consideradas mayormente como empresas grandes.
- Mayoritariamente son empresas que cotizan en el mercado continuo.
- La mayor parte de las empresas tienen un informe de auditoría limpio.
- No puede decirse que exista cierta unanimidad en el tipo de consejeras ni en el tipo de cargos en la alta dirección.

- En cuanto a los cargos que ocupan las mujeres en los consejos de administración, se observa que éstos van decreciendo a lo largo de los años, lo que no va en consonancia con las medidas adoptadas por el Gobierno en cuanto a la igualdad de género. De forma global señalar que el número total de presidentas se reduce de 2 en los años 2004 y 2005 a una sola en el año 2006. También las vicepresidentas disminuyen a lo largo de los años, pasan de ser 5 en el año 2004, a ser 4 en el año 2005 y 3 en el año 2006. El número de consejeras es bastante elevado en el total de esas empresas; en el año 2004 son 10 las mujeres que ocupan dicho cargo, en el año 2005 el número de consejeras asciende a 11 y en el año 2006 se reduce y pasan a ser 8.

3.5. Conclusiones y recomendaciones finales a partir del análisis cuantitativo y cualitativo

A modo de conclusión final, podríamos afirmar que los resultados de la investigación realizada confirman la existencia de una situación de desigualdad de género en la dirección de las empresas españolas. Que sobre esa situación inciden múltiples factores, tanto externos como internos a la empresa, entre los que destacan las dificultades para la conciliación y la falta de medidas que la promuevan, las culturas empresariales patriarcales y la invisibilidad de la desigualdad como problema. El resultado probado de todo ello es la discriminación de las mujeres directivas. Discriminación que, ante las dificultades para revertirla por mecanismos institucionales, se afronta por parte de ellas con dosis más elevadas de esfuerzo personal y profesional.

A partir de los análisis de las mujeres y el poder económico, las conclusiones que se extraen son devastadoras:

1. Las mujeres que forman parte de los puestos de toma de decisiones empresariales en las empresas cotizadas pueden ser consideradas solamente como un símbolo y el poder de las mismas es muy escaso. Aunque los resultados del estudio no pueden ser considerados como concluyentes, sí que puede desprenderse la necesidad de profundizar en este problema y analizar las causas de esta situación.
2. El porcentaje de mujeres directivas en las empresas es muy bajo. Esta representación tan escasa indica que, una vez

superadas las barreras de la formación, existen barreras a la promoción profesional de las mujeres, es decir, existen en las empresas determinadas culturas empresariales (normas no escritas) que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones empresariales, desperdiciando el talento de las mujeres que se quedan sin promocionar. Este desperdicio de talento repercutirá negativamente en la eficacia empresarial.

3. Se debe fomentar la participación de mujeres en los Consejos de Administración a través de toda la estructura empresarial española, no solo para conseguir una mayor igualdad de oportunidades, sino como elemento clave para favorecer una mayor diversidad en los consejos que contribuya a mejorar el gobierno corporativo.

4. Para futuros trabajos es necesario ampliar el estudio a las empresas no cotizadas y pequeñas y medianas, así mismo se debe completar el trabajo con la inclusión de variables de tipo cualitativo que sin duda mejorará los resultados a obtener.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la situación desfavorable de las mujeres en las empresas y su evolución, si no se remedia antes esta situación, continuará durante décadas.

De cara al futuro, sería importante que las empresas tuvieran en cuenta las siguientes consideraciones que se desprenden de nuestro análisis cualitativo.

Con respecto a las **políticas de conciliación implantadas de forma específica por las empresas**, no podemos dejar de mencionar que algunas empresas promueven diversas fórmulas, entre las que se encuentran la reducción de horarios de trabajo, la posibilidad de optar por jornadas intensivas o continuas (durante todo el año o al menos algunos días a la semana), o de racionalizar horarios, con objeto de evitar que se prolongue (innecesariamente) la jornada laboral, y al mismo tiempo adaptarse a las diferentes realidades de los directivos y directivas.

Si bien no debemos restar importancia a los intentos de promover una “toma de conciencia” en las empresas del sector TIC, encaminadas fundamentalmente a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, el siguiente paso podría ir encaminado a **poner en marcha iniciativas de carácter formal para promover empresas (verdadera-**

mente) flexibles. Debe existir una apuesta desde el pleno convencimiento, que combine no sólo un intento de cambiar la cultura a través de actitudes sino también de medidas específicas. Éstas deberían definirse en función de la diversidad de perfiles y puestos, de forma que contribuyan a racionalizar el horario, y que no sólo ayuden a organizarse mejor y a aprovechar más el tiempo (al permitir diferenciar claramente las horas de trabajo del tiempo de ocio) sino que además promuevan que las personas estén más satisfechas y sean más responsables (al fomentar un horario más adecuado a las necesidades).

Así, además del interés sobre lo que ocurre en empresas españolas que ya están avanzando en esta dirección, es necesario **mirar a los países nórdicos** como Finlandia, Dinamarca o Suecia, ya que son los que ofrecen mayores niveles de flexibilidad (tanto al inicio como al término de la jornada o la acumulación de tiempo de trabajo canjeado por vacaciones) en su cultura empresarial y por tanto se consideran “paraísos” en materia de conciliación. De hecho, frente a la tradicional eterna jornada laboral, estas medidas innovadoras, como apuntan algunas de las directivas entrevistadas, generan un mayor sentimiento de responsabilidad y motivación hacia el trabajo y hacia la empresa (además de menores niveles de estrés y absentismo).

Es importante mencionar en este sentido cómo **las nuevas tecnologías pueden jugar un papel crucial a la hora de buscar alternativas que faciliten la corresponsabilidad para la conciliación de hombres y mujeres directivos.** En concreto para tratar de evitar los efectos negativos que puede tener en las mujeres el falso discurso de la flexibilidad versus *presentismo*. No podemos, sin embargo, dejar de apuntar cómo el caso concreto del **tele-trabajo**, cuando sólo es aplicado a las mujeres, puede no sólo llegar a suponer un grave tropiezo en la carrera profesional, sino que además, empleando la expresión de la socióloga M. Ángeles Durán (1988), puede devolver a las mujeres a un ámbito tradicional “de puertas adentro”. Pero un uso inteligente de las nuevas tecnologías (por ejemplo el sistema de videoconferencia) puede ser muy beneficioso no sólo para el futuro personal sino también profesional de hombres y mujeres.

Por último, no queremos dejar de apuntar una serie de recomendaciones señaladas por las propias mujeres entrevistadas

tras pedirles que compartiesen con nosotros el consejo que le darían a una futura directiva. Varias de ellas señalaron cómo las mujeres directivas **si bien no deben exigirse demasiado, ni en el ámbito personal ni en el profesional, tampoco deben auto-limitarse en su trayectoria vital**: “*¡Ya lo harán otros! Hay muchísimos sacrificios que hacer pero, si por capacidad piensa que lo puede hacer, y realmente le apasiona, ¡que lo haga! Pero que tampoco se frustre si decide que no le compensa. A veces pienso que las mujeres nos exigimos demasiado a nosotras mismas*” (O11). Se pone por tanto de manifiesto cómo las mujeres deben intentar trabajar en aquellas áreas y sectores que más les gusten y en los que tengan mayores posibilidades de hacerlo mejor, siempre teniendo presente que deben estar preparadas para asumir que toda elección conlleva una serie de renunciaciones, tanto personales como profesionales.

Al mismo tiempo subrayaron la **necesidad de que las mujeres directivas “no sucumban” a la dictadura de una cultura organizativa que a menudo hace que estén supeditadas (o a disposición) a la compañía**, siete días a la semana y con mucho más de ocho horas al día.

Relacionado con este último aspecto también apuntaron la **necesidad de que las mujeres hagan el esfuerzo de intentar cambiar las cosas desde dentro de las organizaciones**, que tengan **confianza en sí mismas** con objeto de que los cambios se hagan **de acuerdo con sus intereses** (que al final son los de todos, hombres y mujeres): “*¡Hay que intentar cambiar las cosas! Yo creo que se cambian intentando hacer algo y poniendo tu grano de arena. Nunca se va a llegar a todo pero pasito a pasito las cosas van cambiando. Y es mejor cambiarlo estando tú, y no que lo cambien otros siguiendo una dirección que tú no quieres*” (O13).

Todas son optimistas en materia de igualdad, y algunas apuntan cómo, **en el futuro, los frenos que se van a encontrar las mujeres se los marcarán posiblemente ellas mismas** (fundamentalmente debido a motivos personales). Es más, también se señala cómo además del “empuje” actual de las mujeres, los hombres pueden estar “echando el freno” debido fundamentalmente a que nos encontramos ante un emergente modelo de igualdad.

Además de ver el futuro en materia de igualdad con esperanza e incluso con ilusión y sin contiendas dialécticas, las

directivas mencionaron la necesidad de mirar al norte de Europa, donde encontramos países mucho más avanzados y ejemplarizantes en esta materia.

Si bien reconocieron la importancia de, además de **legislar y buscar “buenas prácticas”** en el ámbito internacional (en concreto en países nórdicos), **trabajar para cambiar las actitudes**, tanto las de los hombres como las de las mujeres (por ejemplo a través del desarrollo de planes de sensibilización social o de los medios de comunicación). Este proceso llevará tiempo, y tal vez, aunque sólo para una minoría, **medidas de discriminación positiva** (como las cuotas) pueden contribuir a dar un empujón en este sentido.

Otras medidas que también contribuirían a promover la igualdad entre hombres y mujeres en puestos directivos también serían aquellas encaminadas a **fomentar el mentorazgo** entre las mujeres directivas (y por ende podría añadirse la **creación de redes de apoyo**), además de dar publicidad a las historias de éxito (*role models*) ya que a través de ellas se podrá motivar mucho a las mujeres, al mismo tiempo que se **promueve un cambio en la actual jerarquía organizativa** (de acuerdo con las directivas, determinada por el sexo y la edad).

*Revisión
de la literatura
y la investigación
científica*

.....

I

.....

Pocos dudan hoy de la importancia de la participación económica de las mujeres al máximo nivel, no sólo por razones de equidad e igualdad, sino también por cuestiones estratégicas:

1. Los países que no utilizan el talento de la mitad de la población realizan una asignación de recursos poco eficiente, crecen menos y ponen en riesgo su competitividad.

2. El primer informe del World Economic Forum sobre la brecha global de género (López Claros y Zaidi, 2005) ya era claro a este respecto y consideraba necesario aumentar esta participación no sólo para reducir los elevados niveles de pobreza entre las mujeres sino como un paso importante a favor del aumento de la renta de las familias y del crecimiento económico.

3. Siguiendo a Amartya Sen, es necesario dejar de considerar a las mujeres como receptoras pasivas de ayuda, ya que cada vez más son promotoras de transformaciones sociales: reforzar la educación, el empleo y la participación en la propiedad y el poder económico de las mujeres influye en su capacidad de controlar el entorno y contribuye al desarrollo económico.

4. El empleo por cuenta propia se ha convertido en una de las principales opciones para las mujeres. En la actualidad, son en torno a un millón de mujeres que representan el 30% del empresariado con y sin asalariados. Encuentran, sin embargo, muchas más dificultades que los hombres, porque sus empresas son más pequeñas y facturan menos, se concentran en determinados sectores, se orientan a los mercados locales y tienen más dificultades para la obtención de financiación. A lo anterior, se añaden otras, como las especiales dificultades de las empresarias para organizar su tiempo y conciliar, su escasa presencia en las cúpulas de las organizaciones empresariales y el escaso reconocimiento hacia las organizaciones de mujeres empresarias.

5. Aunque las mujeres representan el 50% de la fuerza de trabajo, sólo alcanzan el 10% de los puestos ejecutivos. En España, en un trabajo reciente (Castaño, Laffarga et al., 2005), sobre una muestra de 1.878 grandes empresas:

- Sólo 620 (el 33%) cuentan con la presencia de, al menos, una mujer en su consejo de administración.

- De ese 33%, en no más del 10% de los casos son presidentas y en el 20% secretarias.
- En las empresas públicas el porcentaje aumenta hasta el 73% (por la preocupación del gobierno por la paridad en los cargos públicos) y en las empresas familiares es el 58%, aunque la mayoría son consejeras dominicales, que representan a la familia.

En las empresas del IBEX 35 el panorama es descorazonador. Pese a los cambios legislativos y de regulación, en el año 2008 las mujeres ocupan en España el 6,8% de los cargos de los consejos de administración (teóricamente, los máximos órganos decisorios de la compañía); en el 67,6% de estas empresas las mujeres ocupan algún cargo del consejo de administración y el promedio de mujeres por consejo es de 1,02%. Estos porcentajes aumentan en empresas no integradas en el IBEX 35, pero los datos todavía resultan poco halagüeños.

Las ciencias sociales se han ocupado de este problema. En trabajos como el de Barberá (2000) o los de Castaño, Martín, Vázquez y Martínez (2008) se rebaten los argumentos acerca de que las mujeres tienen menor nivel formativo que los hombres. Otros tratan el denominado “techo de cristal”¹ (Alimo-Metcalfe, 1995) y demuestran que, con frecuencia, la promoción a la alta dirección de las empresas se lleva a cabo por mecanismos de carácter no formal o ponen de manifiesto la falta de desarrollo de una carrera adecuada para las mujeres (Ragins et al., 1998). Entre estos trabajos destaca el de Wirth (2002) *“Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección”*, publicado por la OIT, que toma como base un conjunto de grandes empresas pertenecientes a los países con mayores niveles de desarrollo económico y ofrece conclusiones similares al resto de los trabajos referenciados.

Los expertos en Recursos Humanos también se han ocupado de este problema, abordándolo desde la perspectiva de la diversidad. Trabajos como los de Kandola y Fullerton (1998)

¹ La expresión “techo de cristal” fue acuñada hace veinte años por el departamento de trabajo del gobierno federal estadounidense para referirse a “aquellas barreras artificiales basadas en perjuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell y Butterfield, 1994:72).

o Rosenzweig (1998) consideran que la gran complejidad y dinamismo que caracteriza al entorno demanda organizaciones constituidas por personas cada vez más diversas que contribuyan a una nueva cultura empresarial más capaz de adaptarse a entornos cambiantes. Los trabajos de Benschop (2001) y McDouglas (1996), dedicados a la gestión de la diversidad, proponen modelos para explicar cómo su implantación puede sentar las bases hacia la obtención de desempeños organizativos superiores.

Burgess y Tharenou (2002) y Pounder y Coleman (2002) señalan que si las empresas pretenden adaptarse al nuevo contexto económico, deberán utilizar nuevos estilos de liderazgo y formas de organización, pues el mercado laboral demanda estilos de dirección que incorporen características tradicionalmente femeninas. El desarrollo de las empresas dependerá de la capacidad de su dirección para gestionar su recurso más valioso: las personas.

En los anteriores trabajos la *diversidad* tiene una gran importancia en las organizaciones, y es considerada como un elemento enriquecedor para la innovación y adaptación a las necesidades actuales en los términos siguientes:

- La igualdad entre los géneros potencia la productividad y estimula el crecimiento económico.
- La igualdad entre sexos contribuirá al máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en las empresas, así como a que se hagan efectivas las posibles ventajas de la existencia de participación femenina en los equipos de dirección, además de comprobar que la combinación de las diferencias entre hombres y mujeres puede generar más poder que el que puedan alcanzar por separado.

Por último, existe un grupo de trabajos que, desde el punto de vista de la diversidad, argumentan que la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las compañías repercute de una forma positiva en el éxito empresarial. Robinson y Dechant (1997) argumentan que las empresas cuya cúpula directiva esté formada por hombres y mujeres, que aporten diferentes habilidades, conocimientos y experiencias, promoverán más y mejor la creatividad y la innovación empresarial. El informe Tyson (2003) concluye que la diversidad en los consejos de administración llevará a un

mejor funcionamiento de la compañía, debido fundamentalmente a la existencia de diferentes puntos de vista.

Siguiendo con la argumentación de la diversidad, los trabajos de Adler (2001), Carter *et al.* (2003) y el informe CATALYST (Catalyst, 2004) mencionado en otros apartados de este mismo trabajo, así como el de Redondo y Jimeno (2005) para España, encuentran una relación positiva entre la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones empresariales con el valor de la empresa, medido este valor por diferentes indicadores como la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera.

En las páginas siguientes se exponen los resultados de las distintas líneas de abordaje de la problemática de la incorporación de las mujeres a los puestos de máxima responsabilidad en las empresas. Para ello, se han organizado a modo de algunas grandes cuestiones que resumen los argumentos a favor y en contra utilizados por la literatura y la investigación:

- La cuestión de la igualdad de oportunidades y la escasez de mujeres candidatas.
- Los estereotipos de género en la empresa.
- La aportación de las mujeres directivas a la mejora de la eficiencia de las empresas.
- Estilos de dirección masculinos y femeninos.
- La gestión de la diversidad.
- Liderazgo y talento.
- Las mujeres en la recesión económica.

Cuando observamos los resultados de las estadísticas sobre participación de las mujeres en los consejos de administración y en los puestos directivos de máximo nivel, comprobamos que cada vez hay más empresas con alguna mujer en el consejo de administración y en los puestos directivos senior; este dato aumenta, lentamente, pero aumenta. Es más difícil, sin embargo, que haya más de una mujer. A veces da la impresión de que las mujeres que ocupan esos puestos son, en cierta medida, símbolos o talismanes (*tokens*, en la terminología de Kanter, 1977) para guardar las apariencias.

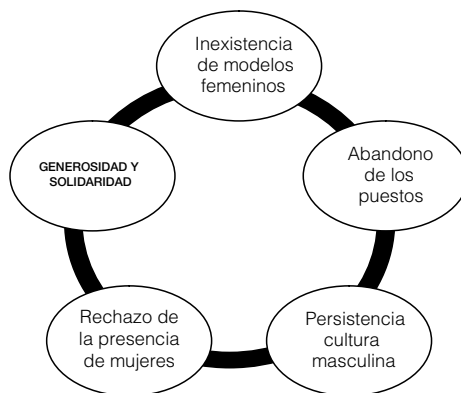
Se argumenta que hay pocas mujeres candidatas, que no hay muchas que posean la formación y la experiencia necesaria. La realidad es que la escasa presencia de mujeres en los puestos directivos se convierte en un círculo vicioso: como

1. La subordinación de las mujeres en el seno de estructuras de igualdad

hay pocas mujeres, es poco probable que haya más mujeres (Gráfico 1). Lo anterior es resultado, en gran medida, de la escasez de modelos positivos de mujeres triunfadoras en los puestos directivos de máximo nivel, que se retroalimenta en el siguiente círculo vicioso:

- Como hay pocas mujeres, las posibles candidatas no se deciden a dar el paso, no se sienten cómodas y descartan colocarse en los puestos de salida.
- Como hay pocas mujeres, las que se deciden a ascender se ven obligadas a moverse en una cultura masculina que las rechaza, sometidas a un escrutinio intenso que puede desalentar a otras mujeres.
- Como hay pocas mujeres, la cultura no cambia. Las chicas jóvenes perciben esos problemas y no se deciden a incorporarse a la vía de la alta dirección, por la que, en otras condiciones, se sentirían atraídas.

GRÁFICO 1.
EL CÍRCULO VICIOSO DE LA PRESENCIA MINORITARIA FEMENINA EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y CÚPULAS DIRECTIVAS



Fuente: Elaboración propia.

La composición del estamento directivo por sexo es, sin embargo, esencial desde el punto de vista de la igualdad de género en las organizaciones, ya que afecta a las prácticas de contratación, compensación económica, evaluación y pro-

moción y, por tanto, al grado de desigualdad de género en las mismas (Reskin y McBrier, 2000).

En la introducción a *Managing like a man* (1998) Judy Wacjman nos recuerda que los puestos directivos *senior* constituyen el ámbito donde se genera y repone el poder y la autoridad, el lugar donde se toman las decisiones y se elaboran las normas. Por ello, el acceso de mujeres a estos ámbitos es símbolo y medida del cambio de las organizaciones:

- Si las mujeres solamente acceden a puestos de nivel medio, las organizaciones no cambian.
- Sólo cuando las mujeres alcanzan la cumbre se convierten en un reto y una amenaza para el poder masculino.

Concluye Wacjman que la desigualdad en el acceso a la autoridad es un mecanismo clave para sostener la desigualdad de género en el empleo y el trabajo: no es sólo un ejemplo de desigualdad; es una causa significativa de la desigualdad, elemento clave para su reproducción en toda la organización. *El patriarcado de hoy es la subordinación de las mujeres en el seno de estructuras de igualdad.*

Resulta difícil aceptar que en pleno siglo XXI persista la discriminación de género. Reskin (*The Proximate Causes of Employment Discrimination*, 2000) parte de la teoría psicológica del conflicto para argumentar que en todo sistema desigual, los beneficiarios de la desigualdad excluyen y explotan a otros. Para explicar los procesos específicos que sustentan la persistencia de esta discriminación, se ayuda de la teoría de la cognición social y especialmente del concepto de *categorización automática* y creación de *estereotipos*. Los estereotipos, como hábitos inconscientes que relacionan atributos personales con la pertenencia a un grupo, conducen a la atribución sesgada de características y a la evaluación sesgada. Para construirlos, los individuos y las organizaciones tendemos a exagerar las similitudes de los que forman parte de nuestro grupo (son como nosotros) y a exagerar las diferencias entre grupos (son diferentes a nosotros).

Lo anterior es especialmente evidente en relación con los estereotipos de género, como ocurre con algunos de los más extendidos: *lo más importante para las mujeres es su familia, porque a las mujeres les gusta cuidar de los demás, mientras que para los hombres lo más importante es el trabajo y les gusta la acción y el riesgo.*

2. **Los estereotipos de género**

Lo pernicioso de los estereotipos es que se utilizan como criterio para valorar las conductas de los otros y predisponen al observador a interpretar los hechos con arreglo al estereotipo y a negarse a reconocer aquellas conductas que no lo confirman (Reskin, 2000). El problema de los estereotipos es que son *tenaces* (preferimos la información que los confirma y rechazamos la que los cuestiona) y *adaptativos* (procesamos la información que se ajusta al estereotipo más rápidamente que la que lo cuestiona). Por ejemplo, si los hechos no se ajustan al estereotipo negativo (una mujer es una excelente directiva), lo atribuimos a esfuerzo, suerte o condiciones excepcionales (es una hormiguita; le ha tocado una situación óptima; no tiene rivales; su padre era un magnífico ingeniero).

Lo positivo es que las organizaciones, al igual que los individuos, pueden trabajar para desmontar los estereotipos de género. Pueden, por ejemplo, organizar grupos y departamentos de trabajo más heterogéneos desde el punto de vista del sexo, la edad o la especialidad formativa; favorecer el contacto entre grupos diferentes (hombres y mujeres; mandos intermedios y subordinados); establecer sistemas formalizados de selección y evaluación de candidatos (inclusión sistemática de mujeres en las candidaturas y en las comisiones de evaluación) y de control de sus resultados (obligación de explicar por qué no se ha incluido mujeres). En sentido contrario, es decir, a favor de la persistencia de los estereotipos, Reskin subraya que en el curso de todo proceso de selección, cualquier comentario que atraiga la atención sobre un estereotipo femenino (embarazo, denuncia judicial sobre acoso sexual, etc.) juega en contra de las candidatas porque refuerza el estereotipo.

El problema de fondo es, de nuevo, que a las mujeres directivas no se las considera como iguales a pesar de que el contexto sea de estructuras supuestamente basadas en la igualdad de oportunidades. Aunque las mujeres no tengan hijos/as, ni marido, se las supone más pendientes de lo personal, lo emocional, lo doméstico y familiar, que sus colegas varones, y este estereotipo es tan fuerte que las hace aparecer como inadecuadas para el puesto. En gran medida lo que ocurre es que las relaciones entre uno y otro sexo en el hogar se proyectan sobre las empresas y las organizaciones. Esto ya lo documentaba Kanter en 1977 (*Men and Women of the Corporation*) y también lo confirmaba Hite en 2000 (*Sexo y negocios*): los directivos no saben tratar a las mujeres como iguales. Las encasillan dentro de la gama de personajes familiares: madre, hija, hermana, esposa.

Para explicar este mismo problema, Judy Wajcman (1998) utiliza el concepto de *régimen de género* de Connell (*Gender and Power*, 1987): las relaciones de poder institucionalizadas entre hombres y mujeres en el hogar y en el trabajo no son independientes sino interdependientes y mutuamente construidas. Aunque hombres y mujeres tengan la misma formación y experiencia, entran al mercado de trabajo como trabajadores/as diferentes. El contrato sexual en la familia y en la sociedad constituye a las mujeres como trabajadoras de naturaleza distinta. A la mujer se la considera llena de *domesticidad*, con independencia de sus atributos concretos.

Desde este punto de vista, la corresponsabilidad en la conciliación de las tareas profesionales y familiares es esencial. Podemos afirmar que la sociedad es consciente del problema de la conciliación. Se sigue considerando, sin embargo, que la conciliación es un problema de las mujeres. De esta manera, las posturas más tradicionales defienden que hay que ayudar a la mujer a conciliar, mientras que otras más avanzadas defienden la corresponsabilidad entre hombres y mujeres para la conciliación. Las más avanzadas de todas, las que realmente contribuyen a cambiar la situación, serían aquellas que proponen que la corresponsabilidad es también un asunto de las empresas y las organizaciones.

La cuestión de la participación de las mujeres en las cúpulas directivas y los consejos de administración de las empresas, en definitiva en los ámbitos de decisión respecto a las estrategias empresariales, adquiere interés renovado, como se decía anteriormente, no sólo por cuestiones de equidad, sino por el objetivo de la eficiencia empresarial desde distintos puntos de vista.

Respecto al papel de las mujeres como directivas y gestoras, se debate acerca de si las mujeres realizan una aportación peculiar, específica, al funcionamiento y los resultados de las empresas; también se debate sobre si las mujeres tendrían un estilo de dirección, o una forma de ejercer el liderazgo, diferente a los hombres. La literatura y la investigación empírica (Rosener, 1990 y 1995; Kanter, 1977) se preguntan, desde hace casi tres décadas, sobre estas cuestiones al mismo tiempo que se desmonta el estilo de dirección empresarial que se desarrolló al calor del *taylorismo* y el *fordismo* (dirección centralizada; jerarquía piramidal; autoridad; órdenes y recompensas individuales) frente a estilos más participativos,

3. *El papel de las mujeres como directivas y la mejora de la eficiencia*

tanto de origen japonés (*toyotismo*, o *lean production*, calidad total) como del Norte de Europa (los grupos de trabajo y cooperación en la empresa sueca Volvo o en la francesa Renault; las aportaciones del Instituto Tavistock).

Otro de los debates es el relativo a la necesidad de incorporar la perspectiva de la *diversidad* (de género, raza, cultural y social) entre los parámetros relevantes para la dirección y la toma de decisiones en las organizaciones y las empresas. En la era de la globalización, la apertura y el aumento del comercio internacional obligan a las empresas a enfrentarse con mercados más amplios y diversos, de ámbito mundial. Al mismo tiempo, con el aumento incesante de las corrientes migratorias desde los países pobres a los más ricos, la mano de obra, el capital humano, las fuentes donde buscar el talento, son más diversas. Esta diversidad se acentúa porque las empresas localizan sus actividades productivas allá donde encuentran los recursos humanos en condiciones más favorables para sus resultados.

Por último, se extiende por los países de la Unión Europea la aplicación progresiva de leyes y normas contra la discriminación, orientadas a evitar el trato diferencial al diferente, lo que también favorece la consideración de la diversidad y la inclusión de mujeres en los consejos de administración y las cúpulas directivas de las empresas. En España, la Ley de Igualdad (2007) y el Código de Recomendaciones de Buen Gobierno para las Empresas Cotizadas, elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Código Conthe), incluyen varias consideraciones relativas a la diversidad de género en los consejos de administración.

**4.
Estilos de
dirección
masculinos y
femeninos: la
importancia de
los estereotipos
y la cultura
organizativa
frente a los
atributos**

El liderazgo es una de las dimensiones fundamentales de la función de dirección e incorpora tanto cualidades personales como conocimientos y habilidades. Entre los muchos estilos de liderazgo y dirección diferentes, la literatura considera por una parte los denominados *autoritarios* frente a los *democráticos*; los centrados en la *tarea* frente a los centrados en los *resultados*, los centrados en las *relaciones* o en las *personas*.

El abordaje conjunto de los conceptos de liderazgo y de género (tanto uno como otro conceptos culturales) ha resultado en una cierta abundancia de literatura. El concepto de liderazgo es subjetivo e histórico; cada época ha considerado atributos

diferentes (fuerza física, inteligencia, conocimiento, carisma, etc.) como propios de sus líderes. El *género* es también una creación cultural que asigna cualidades, atributos y comportamientos diferentes a hombres y mujeres, más allá de las diferencias biológicas:

- A los hombres se les atribuyen características y comportamientos de agresividad, independencia, ambición, asertividad, racionalidad, capacidad analítica y de decisión, compromiso con la tarea, capacidad de imponerse.
- A las mujeres se les atribuyen las contrarias, entre ellas, dulzura, docilidad, intuición, emocionalidad, sensibilidad, comunicación, empatía, cooperación, capacidad para desarrollar o controlar varias tareas a la vez, capacidad de consenso.

Estas concepciones se reflejan en los dos estilos de liderazgo que la literatura (Rosener, 1990 y 1995; Reskin, 2000; Kanter, 1977) identifica de forma más amplia con los hombres y las mujeres, respectivamente liderazgo *transaccional* y liderazgo *transformador*. En el primero, el principal motivo para seguir al líder sería el compromiso de la *recompensa* por el cumplimiento de los resultados, pero requiere un estricto control –tanto activo como pasivo– de las desviaciones con respecto a los objetivos, así como la corrección de las mismas. El segundo se basa, por el contrario, en el *convencimiento* a partir del *carisma* del/a líder (que transmite visión, sentido de misión y orgullo), la motivación (el/a líder como modelo), la relación líder-subordinado (el/a líder como mentor) y la estimulación intelectual (para reconsiderar las viejas maneras de hacer las cosas).

Ante los dos grandes estilos de liderazgo, la literatura se divide entre los que consideran que esos estilos incorporan características y comportamientos tradicionalmente considerados masculinos o femeninos y los que, por el contrario, opinan que esas características se distribuyen de forma aleatoria entre los directivos/as y no necesariamente responden al estilo directivo de los hombres o de las mujeres.

La literatura que defiende que existen diferencias de género en el estilo de dirección que influyen en la forma en que cada uno gestiona la consecución de los objetivos y las estrategias de cambio, describe a las mujeres directivas como de instinto *filantrópico*, de sensibilidad social, y a los hombres de

instinto *económico* (Burgess y Tharenou, 2002). Asimismo se describe a las mujeres como visionarias, catalizadoras, que conciben el poder de forma colaboradora y no autoritaria, de conducta comunal, preocupadas por el bienestar de la gente, mientras que los hombres, por el contrario, tienen conductas reactivas, concentradas en los objetivos y el control (Vinnicombe, 1995). También se habla de estilo calculador en los hombres y comprometido en las mujeres.

Rosener (1990 y 1995) define el liderazgo femenino como interactivo, orientado a estimular la participación, compartir el poder, estimular la autoestima de los otros/as, mientras que los hombres ven su tarea en términos transaccionales y se apoyan mucho más en la autoridad formal, en dar órdenes y controlar. Reconoce, sin embargo, que estos estilos se derivan de las expectativas creadas respecto a uno y otro sexo en el proceso de socialización (las mujeres cuidan de la familia y los hombres se dedican a la lucha) que unos y otras tienden a reproducir en sus hábitos directivos.

Otros autores, aunque reconocen estas diferencias de género en el estilo de liderazgo, insisten en que muchas mujeres que han alcanzado puestos de alta dirección se han plegado a la cultura masculina preexistente y por tanto, se han convertido en *prisioneras de los sueños de los hombres* (Paton y Dempster, 2002). De la misma manera, Rosener (1995) afirma que las mujeres son sensibles a la publicidad, que las estimula a adoptar un estilo más masculino, asumiendo de alguna manera que la mejor manera de dirigir es la propia de los hombres.

La investigación sobre estas cuestiones ha de soslayar, en la mayoría de los casos, otro problema importante: el número de mujeres en puestos de alta dirección o en consejos de administración es tan escaso que resulta difícil identificar un estilo femenino. Cada vez hay más empresas que cuentan con alguna (una, dos, poco más) mujeres en estos puestos, pero es mucho menos frecuente que haya varias mujeres en la cúpula directiva o el consejo de administración. En los casos de una sola mujer, con frecuencia se trata de mujeres *talismán* (*tokens* en los términos definidos por Kanter en 1977). Muchas de estas mujeres, sintiéndose completamente aisladas y observadas, han de desarrollar las estrategias masculinas de dureza y agresividad, especialmente si desarrollan su tarea en departamentos tradicionalmente masculinos.

A lo anterior contribuye el predominio de las percepciones negativas acerca de las mujeres directivas. En la lucha por un mismo puesto, el hombre que exhibe una actitud competitiva recibe una consideración positiva (campeón), mientras que la mujer que despliega esa misma actitud encuentra rechazo (ambiciosa). En esta cuestión no está claro si pesan más los estereotipos y expectativas acerca del comportamiento de una mujer o un hombre, que el propio comportamiento. El peso de los estereotipos se refuerza, asimismo, porque la mayoría de las mujeres y los hombres tienden a comportarse tal y como se espera de ellos.

Muchas de las apreciaciones que integran los estereotipos son una extensión de las condiciones biológicas (tamaño y desarrollo de los hemisferios del cerebro, densidad de las redes neuronales, desarrollo hormonal) y de socialización de las mujeres (experiencia de cuidar de los demás, atender a varias tareas a la vez, aproximación multidimensional a la realidad, habilidades comunicativas y de relación). Aunque cada vez se valoren más esas cualidades femeninas, a la hora de la verdad para muchas mujeres directivas se impone el estilo masculino de dureza e inmediatez.

Si se asume la perspectiva de que las mujeres tienden a dirigir las empresas de manera más participativa que los hombres, cabe preguntarse, por tanto, si esto es algo innato o es algo que ocurre porque eso es lo que se espera de ellas. Una de las cuestiones que la investigación se pregunta, más allá de la posibilidad de identificar estilos de dirección diferentes, propios de uno y otro sexo, es si lo que existen son expectativas diferentes acerca del comportamiento de los directivos según se trate de hombres o de mujeres. Expectativas basadas, probablemente, en las diferentes experiencias vitales de unas (familia, cuidados, vida privada) y otros (empleo, salario, vida pública) a lo largo de la historia de la humanidad. Expectativas que, asimismo, influyen en el comportamiento de mujeres y hombres ya que refuerzan modelos de actuación coherentes con lo que se espera de ellos

Los enfoques que consideran que el estilo de dirección es independiente del género, se apoyan en la consideración de que no hay tantas diferencias entre hombres y mujeres directivos, que comparten de forma relativamente aleatoria unas y otras características, habilidades y comportamientos. La investigación (Wacjman, 1998; Korac-Kakadabse et al.,

1998; Fierman, 1990) muestra que hay más similitudes que diferencias entre las mujeres y los hombres directivos, que comparten muchos rasgos en común, aunque las mujeres tiendan más a resaltar sus responsabilidades funcionales y los hombres su posición en el organigrama, o ellas tengan menos trabajadores/as a su cargo que ellos. Otros consideran que el estilo de dirección depende de la posición que se ocupa, e incluso de la experiencia en esa posición.

Reconocen, sin embargo, al igual que los anteriores, el enorme poder de los estereotipos que colocan al género en el núcleo del liderazgo, generalmente en detrimento de la capacidad de las mujeres para ser líderes. Mientras predomine el estereotipo de que el líder es un hombre, las mujeres verán cómo se deteriora su credibilidad y la posibilidad de que sean aceptadas como tales, con independencia de su eficacia o de que su comportamiento adopte pautas consideradas como masculinas. Cuando las expectativas se cumplen, reina la armonía; cuando no es así, domina el malestar.

Wacjman (1998) fundamenta la no existencia de estilos de dirección identificables con uno u otro sexo en tres drásticos argumentos:

- Para el estilo de dirección lo importante no son las características de las personas, sino la estructura y características de las organizaciones, que es lo que determina los estilos de dirección.
- Más que una cuestión de género, es una cuestión de poder. Según cuánto poder tengas, así será tu estilo de dirección. Las mujeres se concentran en puestos de dirección que elaboran información para que otros/as tomen las decisiones; puestos que tienen menos personas a su cargo; en áreas como recursos humanos (para cuidar de los empleados/as) mientras que el área de personal (es decir, la que emplea y despide) es para los hombres. En realidad se las identifica con estilos más participativos, suaves, integradores, etc., debido a las funciones de las que se ocupan habitualmente.
- La relación de las mujeres con los puestos de dirección, con el poder económico y la toma de decisiones, está determinada por el *régimen de género*, que determina que en las empresas uno y otro sexo sean tratados de forma diferente. El régimen de género se establece a partir de las relaciones en el hogar, considera a la mujer impreg-

nada de domesticidad y, por tanto, más pendiente de los asuntos familiares (aunque no tenga marido o hijos/as) que de la empresa. Por eso en las empresas uno y otro sexo son tratados de forma diferente y la situación de las mujeres no es comparable a la de los hombres. La principal barrera es este régimen de género.

Este planteamiento es compartido por la visión estructuralista de la relación entre liderazgo y género (Smith and Smith, 1994; Helen Fisher, 2001). Aunque también lo es por el feminismo de la diferencia, que va mucho más allá y considera que el estilo de liderazgo femenino es superior al masculino, repitiendo el estereotipo desde la posición contraria.

La complejidad de las organizaciones actuales conduce con frecuencia a estilos de liderazgo *multidimensionales* (Cheng, 1994; Pounder y Coleman, 2002). Es decir, el equipo directivo ha de combinar en diferentes personas los diversos roles que han de desempeñar, en términos de liderazgo: liderazgo estructural (orientado a la eficiencia), humano (al empoderamiento), político (a la negociación y creación de redes), simbólico (rituales y ceremonias) y educativo.

Pounder y Coleman (2002) hablan de *liderazgo andrógino*, de líderes que posean la flexibilidad para desarrollar una amplia gama de cualidades, con independencia de que éstas hayan sido etiquetadas como masculinas o femeninas. Estos autores relativizan enormemente el estilo de liderazgo y su adscripción de género. En su opinión, el estilo de liderazgo depende de muchos factores, entre los que destacan: la cultura nacional (la forma de hacer negocios es diferente en los países latinos, mediterráneos, anglosajones, orientales); la socialización y los estereotipos que conforman los valores dominantes; la socialización en el lugar de trabajo y la cultura de empresa; la naturaleza de la organización y la posición que se ocupa en la misma, experiencia en responsabilidades de alto nivel, la composición del grupo de directivos y directivas.

A la hora de aplicar nuevos estilos de dirección, más próximos a los considerados femeninos, funcionan modelos mentales que impulsan a la gente a repetir conductas que tuvieron éxito en el pasado, de manera que las posibilidades de cambio se ven limitadas por la inercia de los estereotipos masculinos.

5.
***Gestionar la
diversidad***

La diversidad y su gestión están de actualidad especialmente en relación con la participación de las mujeres en las cúpulas directivas de las empresas y organizaciones, demandada por organizaciones feministas, partidos políticos progresistas y movimientos sociales de diverso tipo.

Robinson y Dechant (1997) resumen y actualizan las razones puramente competitivas y de negocio que se barajan en la literatura a favor de la diversidad y de su adecuada gestión. En definitiva, la razones por las que consideran esencial evitar los sesgos y prejuicios de género, raza u otros, que pueden afectar negativamente a los resultados y la eficacia de las organizaciones:

- Ahorro de costes y aprovechamiento del talento interno (tasas de rotación laboral más bajas, lo que favorece la curva de aprendizaje; tasas de absentismo y de litigación más bajas).
- Atracción, retención y promoción del talento externo (si se admite la diversidad y se gestiona adecuadamente).
- Crecimiento del negocio por mejor comprensión de los mercados (consumidores y proveedores), más creatividad e innovación, calidad de la resolución de problemas, refuerzo efectivo del liderazgo, creación de relaciones globales.

Burgess y Tharenou (2002) insisten por su parte en que la principal ventaja de los grupos heterogéneos frente a los de composición más homogénea es que estos últimos tienden a resolver todos los problemas de la misma manera y, por tanto, a repetir errores de apreciación, algo menos probable en grupos diversos. En relación con la presencia de mujeres en los consejos de administración, concretan las razones a favor de la diversidad en lo siguiente: más contraste de opiniones; nueva información estratégica para el consejo, puesto que las mujeres deciden un porcentaje muy elevado de las compras de los hogares; influencia en el estilo de liderazgo y toma de decisiones de la organización; garantía de un mejor comportamiento de los consejos y del gobierno *-female role model-* para el gran número de mujeres preparadas y dispuestas a participar en consejos.

La diversidad y su gestión se pueden aproximar desde distintas perspectivas: género; raza; habilidades y discapacidades; orientación sexual; bagaje de formación y experiencia pre-

vios; actitudes y visiones; niveles jerárquicos diferentes (Robinson y Dechant, 1997). La cuestión relevante, sin embargo, no es sólo diversidad sí o no; lo importante es la gestión de la diversidad. Con frecuencia los efectos positivos no se manifiestan si los prejuicios impiden que se lleve a cabo una adecuada gestión de la diversidad.

Kochan et al. (2003), en su investigación basada en estudios de caso, utilizan un modelo de análisis (Gráfico 2) que relaciona el contexto y las prácticas de las organizaciones con la gestión de la diversidad y sus resultados. Concluyen que no está claro que los efectos positivos superen a los negativos, aunque esto es más evidente en relación con la diversidad racial que en la diversidad de género, donde por el momento, los efectos positivos, aunque modestos, son evidentes. Sin embargo, existen dificultades importantes para analizar los efectos de la diversidad en las organizaciones:

- Los estudios estadísticos no siempre consiguen datos suficientemente significativos.
- Los estudios de casos y los análisis cualitativos están muy determinados por las características de los sectores, organizaciones y empresas objeto de estudio. En procesos de producción en masa, los objetivos de gestión de la diversidad (reducir absentismo y rotación laboral) son muy diferentes que en el sector de tecnologías avanzadas o en las actividades financieras (incorporar y retener el talento).
- También se aprecia que la diversidad puede tener tanto efectos positivos (captar talento, cercanía al mercado) como negativos (conflicto).

GRÁFICO 2.
LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LOS PROCESOS GRUPALES

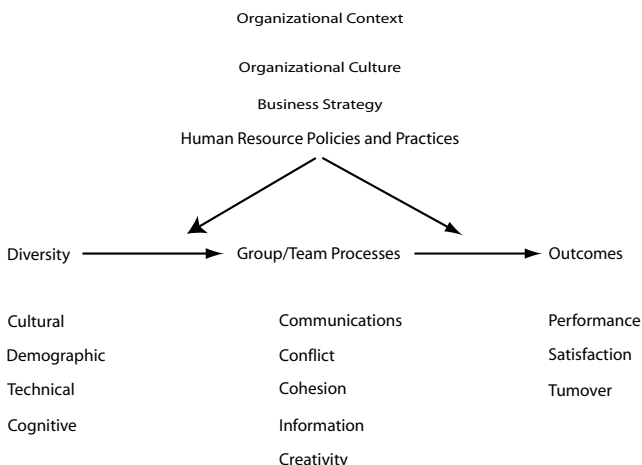


Figure 2. The model: the effects of diversity on group processes and outcomes.

6. Liderazgo y cambio de valores

La concepción del liderazgo y el estilo de dirección están cambiando, como se decía en la introducción del presente trabajo, debido a la globalización (mercados cambiantes, empresas con sedes en países muy diferentes, mano de obra inmigrante). Esto hace necesario gestionar la diversidad. Para ello, parece lógico hacerlo desde equipos de gestión que incorporen el valor de la diversidad. No es sólo la posibilidad de que los equipos diversos sean más eficaces, es que la realidad a gestionar es diversa y ello determina la necesidad de integrar el valor de la diversidad frente a la homogeneidad de las cúpulas directivas.

El estilo de dirección está cambiando, asimismo, desde una perspectiva de mando a otra más participativa. Algunos identifican este estilo como femenino (comunicación, participación, etc.) y vaticinan el triunfo de las mujeres (Helen Fisher, 2001). Pero esto puede significar más bien que los hombres directivos necesitan desarrollar y practicar esas habilidades supuestamente más femeninas. Por tanto, se ha de entender también que no necesariamente implica que se incorporen más mujeres.

Entre otros autores, Wacjman (1998) detecta que es difícil determinar si los hombres están asumiendo esos nuevos valores femeninos. Si se les pregunta, con frecuencia lo afirman y reafirman, porque es la tendencia de moda o lo *políticamente correcto*, pero en su actuación pueden ser mucho más proclives a la agresividad y dureza tradicionales, especialmente en casos de reducción del tamaño de la empresa, cierre de instalaciones, fusiones, etc.

Por el momento, sin embargo, el modelo del que se parte es masculino, derivado de los directivos realmente existentes: hombres, muy impregnados todavía de la cultura de los primeros directivos profesionales de las grandes empresas norteamericanas. Estos primeros directivos fueron los ingenieros militares que, tras la guerra civil americana, construyeron el ferrocarril (Chandler, 1980) todos cortados por el mismo patrón, compartiendo valores idénticos y con conductas predecibles.

La vía por la que se accede a los consejos de dirección es un elemento clave. Burgess y Tharenou (2002) diferencian muy claramente entre directores ejecutivos (*insiders*, que acceden al consejo por el puesto que ocupan en la compañía, o son ejecutivos senior retirados) y no ejecutivos (*outsiders*, cuyo empleo primario está fuera de la compañía y acceden al consejo en virtud de su especialidad específica, contactos en el sector o experiencia previa). Los *insiders* acceden al puesto por promoción en el seno de la empresa, en el desarrollo de su carrera. Los *outsiders* acceden por invitación y serían equiparables a los consejeros/as independientes. Estos últimos puestos son muy atractivos para las mujeres, que de esta manera evitarían la carrera de obstáculos para convertirse en ejecutivas de primer nivel antes de alcanzar un puesto en el consejo. Tanto en uno como en otro caso, las mujeres que acceden tienen, por lo general, más edad y experiencia de gestión y mejores credenciales educativas que los hombres, lo que sugiere una mayor acumulación de capital humano. Por el contrario, su experiencia procede de áreas menos masculinas y jerárquicas y tienen menos apoyo de mentores.

Es esencial diferenciar, asimismo, entre puestos directivos *top* (los que constituyen un reto al poder masculino) y *medios* (los cambios no son tan evidentes). A las mujeres se les permite acceder con más facilidad a los puestos directivos

medios. Para establecer el *umbral* entre puestos *top* y *medios*, los criterios son varios: la responsabilidad funcional; el tamaño del presupuesto controlado; el número de trabajadores/as a cargo; el salario; la toma de decisiones autónomas (contratar/despedir, o por el contrario proporcionar información para que otros las tomen); la posición en el organigrama y las oportunidades de promoción.

También es esencial distinguir entre *estilo* femenino y *presencia de mujeres*. Una cosa es el problema del estilo y otra el del poder. La relación entre poder y estilo se establece en los términos siguientes: a más poder, estilo más autónomo. La presencia de una mujer en un consejo de administración puede tener pocos efectos debido a que es la única en un grupo masculino. La presencia de dos mujeres, cambia bastante las cosas, porque pueden apoyarse mutuamente. Cuando son tres mujeres, algunas autoras consideran que existe *masa crítica* (Chesterman, R.S., Ross-Smith, 2006; Kramer, Konrad, Erkut, 2006). Cuando una mujer es la presidenta del consejo de administración, al igual que un hombre, su poder crea el estilo.

7.
Liderazgo y
talento: los
valores en la
crisis

Se relaciona el *liderazgo* con el *talento* y se busca talento para los puestos de dirección. El talento, la inteligencia y aptitud para desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos, se considera en la actualidad como uno de los elementos estratégicos para los nuevos estilos de dirección y liderazgo. ¿Qué se entiende por talento? ¿Se supone que el talento está repartido entre la población, con independencia de atributos físicos (sexo, raza), étnicos o socioeconómicos?

El concepto de talento es histórico y social; puede estar sesgado y no responder a procesos de detección formalizados sino a *prácticas, usos y costumbres* por donde se cuele la arbitrariedad. En estos casos, la literatura y la investigación detectan la identificación (o confusión) del talento con aquellas cualidades que posee el que está tomando la decisión de selección (busca a otros idénticos a sí mismo). En la relación de mentorazgo, con frecuencia, el mentor trata de hacer al pupilo a su imagen y semejanza.

La literatura empieza a considerar, aunque este aspecto no se ha investigado específicamente, que los eventuales efectos positivos de este cambio de valores que implica la incorporación femenina se ven alterados por una situación en la que

se imponen modelos de organización austeros, magros, sin grasa (*lean production*):

- Las empresas están en constante proceso de reestructuración y *downsizing*, lo que implica también reducir el tamaño de las cúpulas y estratos directivos.
- La competencia por esos puestos es más intensa (hay menos para repartir) y eso no favorece la incorporación de mujeres.
- Si el giro hacia organizaciones más austeras o las reestructuraciones se reflejan en reducciones de costes a corto plazo, los efectos de la diversidad sólo se apreciarán a largo plazo.

Por eso es importante conocer con el mayor detalle posible los perfiles personales y profesionales (rama, ocupaciones, profesiones) de las mujeres y los hombres directivos, así como la posición que ocupan en la empresa (departamento, número de personas a su cargo, responsabilidades funcionales, toma de decisiones), la forma de acceso al puesto y todo lo relativo a condiciones de trabajo (horario, jornada, antigüedad), situación familiar (estado civil; hijos/as; número de personas dependientes a su cargo; ayuda remunerada o no en el hogar). Es importante indagar acerca de las posibilidades y expectativas de promoción futura y del papel de los mentores.

Se ha de considerar, asimismo, el contexto (sector; tamaño de empresa; tipo de organización; existencia o proyecto de políticas de conciliación; planes o políticas de igualdad; qué concepto de *talento* impera en la empresa (y entre las mujeres y hombres directivos).

¿Qué consideran las mujeres directivas como las principales fuentes de su éxito e influencia? Burgess y Tharenou (2002) insisten en que lo esencial es el trabajo duro, demostrando su disposición al mismo y su compromiso con los colegas varones. La gama de estrategias va desde ser capaz de encajar en la visión masculinizada hasta la utilización de estrategias más agresivas de confrontación y ultimátum. Las mujeres utilizan una u otra estrategia dependiendo de la naturaleza y composición del consejo, del tema en discusión y de su estatus en el consejo. Se quejan de que muchas decisiones se toman fuera del consejo, pero aceptan que no queda más remedio que crear alianzas, tejer redes y hacer presión. La

literatura y la investigación han identificado un conjunto de estrategias que contribuyen a que las mujeres sean consideradas como candidatas idóneas:

- Reconocimiento público, perfil elevado.
- Actitud proactiva a entrar en consejos, iniciativa (enviar currículum, documentar lo que se ha conseguido, participar en cursos específicos de formación para directores/as, ir a las juntas de accionistas, crear redes y alianzas).
- Capacidad de influir en los medios de comunicación: dar conferencias, participar en foros profesionales y de debate, escribir artículos y cartas al director, contactos con periodistas.
- Formación y desarrollo de carrera en marketing y operaciones, en cualquier tipo de experiencia de liderazgo, especialmente con responsabilidad sobre pérdidas y ganancias.
- Experiencia internacional.
- Contactos con ejecutivos/as miembros de consejos.

8. *Las mujeres en la recesión económica*

En todo caso, los tiempos de recesión no son buenos para el avance de las mujeres, a pesar de que se adaptan *mejor* que los hombres a las situaciones de crisis porque son mucho más flexibles que ellos (a costa de sus condiciones de trabajo, su vocación e incluso su salud) desde varios puntos de vista:

- Son más flexibles en capital humano, ya que poseen más credenciales educativas que los hombres y asisten con más frecuencia a cursos de formación, como ponen de manifiesto las encuestas de población activa de los países de la Unión Europea.
- Son más flexibles a la hora de entrar y salir del mercado de trabajo, lo que de alguna manera les viene impuesto para reconciliar los dos mundos, profesional y familiar, en los que han de ejercer sus responsabilidades.
- Son más flexibles, también, en horarios laborales y condiciones de trabajo, aunque no sea por elección sino como consecuencia de la discriminación que las sitúa en una posición desproporcionada en los empleos temporales, a tiempo parcial y en los puestos de autónomos/as o empresarios/as sin asalariados/as en sectores de servicios poco intensivos en tecnología.

Las recesiones económicas, sin embargo, afectan enormemente a sus condiciones de vida, porque toda la reducción

del gasto social y familiar se carga sobre sus espaldas: si hay menos dinero para gastar en bienes y servicios, la familia habrá de producirlos (más trabajo para la mujer); si se reducen las prestaciones y servicios sociales, las mujeres atenderán esas carencias. En definitiva, aquellos bienes y servicios que las familias ya no puedan adquirir en el mercado por insuficiencia de sus ingresos, e igualmente aquellos servicios que el Estado deje de ofrecer como consecuencia de las políticas de reducción de gasto público, serán sustituidos, sin duda, por trabajo femenino donado (no pagado).

Desde el punto de vista de los equilibrios del mercado de trabajo, en las mujeres juegan diferentes papeles las crisis económicas. Estas funciones están muy determinadas por la división sexual del trabajo y la segmentación de ocupaciones y van más allá de la participación laboral de la mujer como ejército de reserva. Si la situación de las mujeres en el mercado de trabajo es distinta de la de los hombres, si están concentradas en determinados sectores y ocupaciones y sufren situaciones de discriminación y segregación, es de esperar que las recesiones económicas y los procesos de reestructuración también se manifiesten con efectos distintos por sexo.

En las crisis económicas más recientes no se han destruido más empleos femeninos que masculinos (Rubery, 1982). Por el contrario, las crisis han afectado menos a los empleos femeninos (profesiones feminizadas de los servicios) que a los masculinos (empleos en industrias maduras en crisis).

Todo ello tiene que ver con el efecto de la industrialización sobre las mujeres, que ha sido diferente en distintas etapas históricas. La primera industrialización (revolución industrial) hizo posible el aumento de la natalidad a largo plazo y contribuyó a la reducción de la participación laboral femenina. Se han criticado las campañas sindicales y eclesiásticas que trataban de proteger a las mujeres y en realidad tenían efectos contra el empleo de la mujer. Por ejemplo, la defensa del salario "familiar" (Borderías y Carrasco, 1994) y de algunas prestaciones que consolidan la dependencia económica de las mujeres en relación con los hombres. Posteriormente, sin embargo, el aumento de la oferta de bienes domésticos de mercado, elaborados industrialmente, ha hecho inevitable la incorporación laboral de las mujeres porque las familias diversifican su demanda de bienes y servicios, que ya no pueden producirse en el hogar (electrodomésticos, informá-

tica, viajes, educación reglada, asistencia sanitaria, etc.) y necesitan más dinero para consumir.

La industrialización del llamado *Tercer Mundo* también tuvo efectos diferenciales sobre las mujeres. Como interpretaba Boserup (1970), la industrialización sustitutiva de importaciones de los países en desarrollo prefería la mano de obra masculina y marginaba a las mujeres, que quedaban relegadas a la agricultura, la artesanía de subsistencia o el desempleo. Frente a ello, se constata que el modelo de promoción de exportaciones prefiere a las mujeres. Para demostrarlo, Lourdes Benería (2003) analizó las distintas experiencias de las industrias de exportación de los países del Sureste de Asia y las maquilas mexicanas, comprobando que la situación laboral de las mujeres es mucho peor en el modelo mexicano que en el asiático. Existen modelos típicos de preferencia por la mano de obra femenina, como es el del Sureste de Asia, donde las multinacionales emplean mujeres y les pagan mejores salarios que las empresas locales. Por el contrario, en otros modelos, como el de la frontera entre México y Estados Unidos, se emplea a mujeres pero no mejoran sus salarios. Por último, hay modelos mixtos, como el de Turquía, con aumento del empleo femenino por encima del masculino, aunque se trata de empleo volátil e inseguro.

En una investigación internacional de carácter comparativo, Jill Rubery (1993) contrastaba tres hipótesis alternativas sobre el impacto de la recesión sobre las mujeres:

1) La hipótesis *amortiguadora*, según la cual las mujeres constituyen una reserva flexible de mano de obra que se contrata en periodos de auge y se despide en las recesiones, sobre todo mujeres con bajos niveles de cualificación. Esta hipótesis, relacionada tanto con la teoría del capital humano como con las del mercado dual de trabajo, insiste en el carácter pro-cíclico del comportamiento del empleo femenino. Las dotaciones de capital humano más bajo y la ausencia de formación específica reducen los incentivos de las empresas para mantener en el empleo a trabajadoras de estas características en situaciones de crisis.

2) La hipótesis de la *segregación ocupacional* por sexo, según la cual la demanda de trabajo femenino depende de la demanda en los sectores dominados por las mujeres, y por tanto está más relacionada con el cambio estructural que

con los factores cíclicos (Milkman, 1976; Rubery y Tarling, 1982).

3) La hipótesis de la *sustitución* (Humphries, 1993) predice un comportamiento contra-cíclico del empleo de las mujeres, ya que conforme la recesión se hace más intensa, las empresas tratan de reducir costes contratando trabajadores más baratos, como son las mujeres. Podemos añadir que no se trata sólo de trabajadoras más baratas, sino de mano de obra con mejores niveles de formación.

En opinión de Rubery, a partir de los resultados de las investigaciones comparativas realizadas, las tres hipótesis pueden ser compatibles, considerando las condiciones específicas de cada país. En empresas pequeñas y empleos inestables, las mujeres salen las primeras. También es posible que el empleo de las mujeres se vea afectado negativamente, sobre todo en las fases iniciales de las recesiones económicas, cuando desaparecen los puestos de trabajo legalmente menos protegidos. Sin embargo más adelante, si la recesión permanece, las empresas recurrirán a la sustitución de trabajadores/as estables por otros/as menos estables y peor pagados. La hipótesis amortiguadora y la de la sustitución se refieren a los flujos del mercado de trabajo, mientras que la de la segregación se refiere a cambios estructurales a largo plazo, que conviven con los flujos. Es probable que las divisiones dentro de la fuerza de trabajo femenina se intensifiquen. Las mujeres con estudios superiores mantendrán sus empleos en condiciones de trabajo (salarios, contratos) peores que sus compañeros varones. Las mujeres con escasa formación habrán de competir con los hombres de su mismo nivel a costa de rebajar sus salarios, y se verán muy afectadas por la precariedad laboral.

Lo que también parece inevitable es que la crisis afecte a la participación de las mujeres en la toma de decisiones y el poder económico. En épocas de crisis los equipos directivos reducen su tamaño, la lucha por los puestos de máxima responsabilidad se hace más encarnizada, hay menos que repartir y las primeras afectadas son las mujeres.

Así se pone de manifiesto en el trabajo de Sealy, Vinnicombe y Sing (2008) que, con datos del Reino Unido para octubre de 2008, coincidiendo con los primeros aldabonazos serios de la recesión económica, estiman que el número de mujeres

nombradas para consejos de administración se redujo a la mitad (11%) comparado con el año anterior (20%). Una de las autoras, Susan Vinnicombe, declaraba al *Sunday Times* el 6 de diciembre que la diversidad era una de las primeras víctimas de las recesiones, a pesar de que esa decisión era negativa para las empresas, lo que refleja que en tiempos de crisis algunos presidentes prefieren quedarse con aquello que conocen (hombres) en lugar de tomar decisiones que consideran arriesgadas (incorporar mujeres); esto puede facilitar el ahorro a corto plazo, pero a largo plazo sería negativo para la empresa, que puede perder sus mejores talentos. En un artículo de la misma autora en 1999 (Shadev, Vinnicombe, Tyson, 1999) se presentan los resultados de un estudio sobre *downsizing* realizado hace más de 10 años, los cuales muestran que en estos procesos salen más mujeres que hombres. Frente a lo anterior, Vinnicombe propone que los máximos responsables no se dejen llevar por el pánico y aborden la crisis en términos de flexibilidad.

Este es el reto al que han de enfrentarse no sólo las mujeres que aspiran a ocupar puestos de máxima responsabilidad, sino también las empresas, ya que la incertidumbre acerca de la caracterización de la crisis y las medidas para abordarla no aconsejan reducir la diversidad de los equipos directivos. Muy al contrario, es imprescindible contar con visiones nuevas, diferentes. Cada crisis económica o empresarial es diferente, es nueva cada vez y las medidas y los equipos para abordarla deben combinar la experiencia con la innovación.

*La participación de
las mujeres en la
toma de decisiones
de las empresas
en España. ¿Cómo
son las mujeres
directivas y
empresarias?: el
perfil de las mujeres
empresarias*

.....

II

.....

1. **Introducción**

El objetivo de este capítulo es conocer cuál es la presencia y situación de la mujer española dentro de los estratos laborales relacionados con la toma de decisiones empresariales. Con él, pretendemos aportar datos con los que subrayar que el colectivo de mujeres directivas y empresarias es como una especie de avanzadilla; una pequeña ola que está creciendo y que pronto tendrá un papel destacado dentro de nuestro mercado de trabajo siempre que cuente con el apoyo gubernamental necesario.

La población objeto de estudio será doble. Por una parte, el colectivo formado por las mujeres ocupadas que desarrollan tareas de directivas o jefas fuera del sector público. De otra, aquellas mujeres empresarias que tienen trabajadores a su cargo. Dejamos fuera el sector público debido a que la toma de decisiones en dicho entorno no conlleva el mismo riesgo empresarial que el asumido dentro del entorno privado.

Las mujeres directivas y/o empresarias serán estudiadas desde diferentes perspectivas. De forma más específica, se analizan las principales variables personales: la edad, el nivel de estudios y la situación familiar; y variables de definición laboral relacionadas con el puesto de trabajo desempeñado y la forma de ejecución del mismo: la actividad económica, la tarea desarrollada y la duración de la jornada laboral.

Para analizar estas cuestiones se ha acudido a la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el INE, que ofrece una amplia información estadística sobre las condiciones laborales y sociales de la fuerza de trabajo española. Dentro de esta estadística, el colectivo de mujeres directivas no empleadas dentro del sector público se puede definir como aquellas mujeres empleadas en ocupaciones laborales de “jefes o gerentes”², en tanto que el de las mujeres empresarias se puede definir como aquellas mujeres autoempleadas con personal a su cargo³. Quedan, por tanto, fuera de nuestro estudio las mujeres autoempleadas que no tienen trabajadores/as a su cargo; es decir, las mujeres que laboralmente son trabajadoras independientes. Si bien es cierto que dichas mujeres

² Según CNO-94 (a 2 dígitos) se corresponde con las rúbricas 11 a 17.

³ Se corresponde con la categoría “Empresario con asalariados” la primera rúbrica de la variable “SITU” relativa a la situación profesional de los individuos de la muestra.

toman decisiones en un entorno empresarial, la responsabilidad asumida por las mismas es diferente a los casos anteriores y no pueden ser tratadas del mismo modo. Dado el parcial solapamiento que se produce entre ambas definiciones, el análisis hará referencia a tres grupos de mujeres:

- a) Mujeres empresarias.
- b) Mujeres directivas que son a la vez empresarias.
- c) Mujeres directivas que no son empresarias.

Por último, señalar que la totalidad de este trabajo se centra en el segundo trimestre de 2006, por constituir los datos más recientes en el momento de elaboración del estudio.

En España actualmente⁴ hay 441,42 mil mujeres que pueden considerarse como directivas o gerentes desarrollando dichas tareas en sus puestos de trabajo fuera del sector público. De este colectivo, 154,91 mil mujeres son empresarias; es decir, tienen su propia empresa con trabajadores/as a su cargo, mientras que el resto, 286,52 mil mujeres, se ubican en el sector privado como asalariadas.

Por otra parte, 264,65 mil mujeres pueden ser consideradas como empresarias, diferenciando en dicho grupo el colectivo de mujeres directivas y empresarias con un total de 154,91 mil mujeres, y el resto, 109,74 mil mujeres, empresarias que no desarrollan tareas de dirección o gestión.

**2.
Las
empresarias
y directivas:
descripción
inicial**

Presencia de la mujer

Tabla 1. Distribución de las mujeres según su relación con la toma de decisiones empresariales. (Fuente Epa, 2do. Tri.: Miles de personas)

	Mujeres Empresarias	Mujeres no empresarias	TOTAL
Directivas o gerentes	154,91	286,52	441,42
No directiva o gerentes	109,74	7.437,96	
TOTAL	264,65		

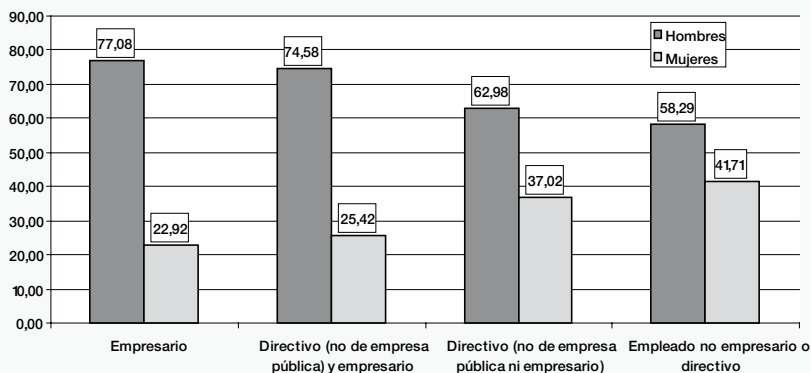
Estas primeras cifras resultan importantes y reflejan la existencia de un colectivo a tener en cuenta dentro del mercado de trabajo español

⁴ A fecha del segundo trimestre del 2006.

Estas primeras cifras resultan importantes y reflejan la existencia de un colectivo a tener en cuenta dentro del mercado de trabajo. Sin embargo, tal como muestra el siguiente gráfico, la presencia de mujeres en las categorías consideradas en relación con los hombres es bastante escasa. Tan sólo el 22,92% del total de empresarios/as son mujeres, lo cual confirma la elevada segregación existente dentro del mercado de trabajo español (Castaño, C., *et al.*, 2004). Esta situación laboral es la que presenta una mayor diferencia entre hombres y mujeres, muy alejada de los valores medios mostrados por la última columna correspondiente al resto del empleo. Mientras que en el primer caso las diferencias superan los 54 puntos porcentuales en el segundo caso dicha diferencia se sitúa en torno al 16%.

GRÁFICO 1.

PRESENCIA DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y EMPRESARIAS FRENTE A SU PRESENCIA EN EL EMPLEO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE 2006)

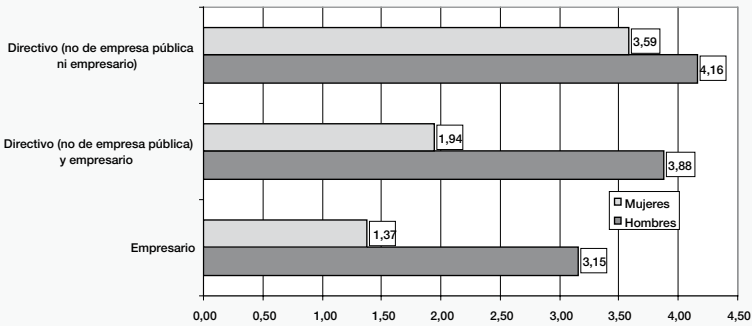


Se confirma la elevada segregación por género existente dentro del mercado de trabajo español (Castaño, C., *et al.*, 2004) y se establece que dicha segregación resulta sumamente intensa en el caso de las mujeres empresarias

El gráfico 2 muestra las pautas de concentración del trabajo femenino frente al masculino en las diferentes categorías laborales consideradas. De acuerdo con estos datos, son pocas las mujeres que una vez que han decidido emplearse en el mercado de trabajo lo hacen como directivas o empresarias.

El 3,59% del empleo femenino se sitúa dentro de puestos de dirección que no forman parte de una empresa pública mientras que el dato para el caso de los hombres es del 4,16%. En este caso las diferencias de género no resultan elevadas. Por el contrario, en el caso de los empresarios/as las diferencias entre hombres y mujeres resultan más determinantes. Entre las mujeres empleadas el 1,94% lo son como directivas de su propia empresa mientras que en el caso de los hombres son el 3,28%. En el caso de los empresarios/as que no sean directivos, estas cifras son el 1,37% del empleo femenino y el 3,15% para el empleo masculino.

GRÁFICO 2.
 CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO POR GÉNERO ENTRE PUESTOS RELACIONADOS CON LA TOMA DE DECISIONES. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE 2006)



La falta de la representación femenina en estos puestos de trabajo es más evidente dentro del ámbito empresarial que entre los puestos de dirección. La mujer opta por puestos de tipo asalariado anexo al sector privado antes que por el autoempleo.

3. *Las empresarias y directivas: características personales*

Para conocer con detalle la situación y las características de las mujeres que ocupan puestos de dirección o cuentan con su propia empresa, a continuación se analizan las principales variables personales que presentan dichas mujeres.

3.1. La edad

Una de las características personales más determinantes de la situación en el mercado de trabajo es la edad. En la tabla 2 se muestra la distribución de los hombres y las mujeres en los puestos de dirección y/o empresariales según su edad. Evidentemente, la mayor parte de empleo se sitúa en los años centrales de la vida laboral.

Si dividimos el porcentaje del empleo femenino en cada categoría entre el mismo porcentaje para el caso de los hombres, obtenemos un índice sobre la incidencia del empleo en estas categorías. Si dicho índice presenta un valor por encima de la unidad, indica que la presencia femenina en términos relativos es mayor que la masculina. Por el contrario, si dicho índice resulta menor que 1, la presencia masculina es mayoritaria en comparación con la distribución del empleo presentada por las mujeres. La tabla 2 recoge los resultados de realizar dichos cálculos.

TABLA 2.
DISTRIBUCIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS Y/O EMPRESARIOS
SEGÚN SU EDAD. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE
2006)

	Empresario/a	Directivo/a no de empresa pública, y empresario	Directivo/a no de empresa pública ni empresario	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres					
de 16 A 19 años	0,22	0,00	1,43	226,50	228,14
de 20 A 24 años	5,15	3,50	10,69	906,97	926,31
de 25 A 29 años	24,45	20,02	31,29	1504,62	1580,38
de 30 A 34 años	48,39	44,11	57,61	1609,54	1759,65
de 35 A 39 años	53,27	63,28	80,07	1503,24	1699,86
de 40 A 44 años	60,24	75,23	83,29	1327,88	1546,63
de 45 A 49 años	62,80	71,34	71,86	1177,33	1383,33
de 50 A 54 años	45,00	66,82	63,30	932,05	1107,17
de 55 A 59 años	33,90	59,28	48,80	730,15	872,14
de 60 A 64 años	25,94	35,48	33,36	397,66	492,44
65 o más años	9,62	15,32	5,70	77,29	107,93
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
de 16 A 19 años	0,00	0,77	1,69	142,09	144,55
de 20 A 24 años	1,58	0,93	5,03	719,74	727,27
de 25 A 29 años	9,74	10,45	20,58	1207,06	1247,83
de 30 A 34 años	14,32	16,96	40,99	1194,55	1266,82
de 35 A 39 años	19,44	29,04	54,72	1073,86	1177,05
de 40 A 44 años	18,86	21,57	38,43	1000,94	1079,79
de 45 A 49 años	16,19	25,91	41,22	859,95	943,28
de 50 A 54 años	12,58	17,00	25,50	616,64	671,72
de 55 A 59 años	8,84	14,74	29,84	401,11	454,52
de 60 A 64 años	6,27	9,72	21,96	190,07	228,02
65 o más años	1,92	7,83	6,57	31,95	48,26
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

Si nos fijamos en la última fila de la tabla 3, comprobamos cómo, para todas las situaciones consideradas (empresario/a, directivo/a y empresario/a, directivo/a y no empresario/a), el índice es inferior a la unidad (menos frecuencia de mujeres que de hombres) a la vez que se observa cómo ser directi-

va y no empresaria es la situación en donde se produce una menor desventaja de la mujer. La concentración de mujeres en puestos de dirección o como empresarias sólo resulta importante en tramos de edad marginales para la categoría de directivas de 16 a 19 años y de 50 a 65 y para la categoría de directivas y empresarias a partir de los 65 años. Para las mujeres directivas no empresarias se observa un índice de incidencia superior a la unidad a partir de los 55 años.

TABLA 3.
PRESENCIA DE LAS MUJERES CON RELACIÓN A LOS HOMBRES EN CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS DE EMPLEO CONSIDERADAS. ÍNDICES DE INCIDENCIA. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006).

	Empresario/a	Directivo/a no de empresa pública, y empresario	Directivo/a no de empresa pública ni empresario	Empleado/a no empresario o directivo
De 16 A 19 años	-	-	1,86	0,99
De 20 A 24 años	0,39	0,34	0,60	1,01
De 25 A 29 años	0,50	0,66	0,83	1,02
De 30 A 34 años	0,41	0,53	0,99	1,03
De 35 A 39 años	0,53	0,66	0,99	1,03
De 40 A 44 años	0,45	0,41	0,66	1,08
De 45 A 49 años	0,38	0,53	0,84	1,07
De 50 A 54 años	0,46	0,42	0,66	1,09
De 55 A 59 años	0,50	0,48	1,17	1,05
De 60 A 64 años	0,52	0,59	1,42	1,03
65 o más años	0,45	1,14	2,58	0,92
Total	0,44	0,50	0,86	1,05

La edad también nos sirve para analizar cuestiones relacionadas con el ciclo vital y, por ejemplo, las decisiones de maternidad. La mujer generalmente presenta fuertes e intensas relaciones con el empleo en sus primeros años de vinculación con el mercado de trabajo para posteriormente reducir su presencia a medida que aumenta su edad. Por el contrario la participación laboral de los hombres suele ser más estable a lo largo de toda su vida.

Detrás del comportamiento femenino se encuentran dos efectos (Garrido, L. 1993; Moreno, G., Rodríguez, J.M. y Vera, J., 1996). En primer lugar, la participación y empleabilidad de la mujer se adapta al ciclo de la maternidad, de modo que la mujer participa intensamente en el mercado de trabajo en sus primeros años de vida laboral para posteriormente reducirla de forma gradual a medida que pasa el tiempo y dedicarse a la tenencia y cuidado de los hijos/as. Este efecto resulta cada vez menor y se está diluyendo debido a que, tras la tenencia de los hijos/as, cada vez son más las mujeres que retornan al mercado de trabajo manteniendo su participación laboral. En segundo lugar, en España existen dos cohortes de mujeres que presentan un comportamiento muy diferente. En primer lugar, existe una cohorte de mujeres maduras que generalmente han participado poco dentro del mercado de trabajo, frente a una cohorte de mujeres jóvenes que presentan una elevada participación laboral. La dicotomía en la participación que se establece ante ambas generaciones provoca la existencia de una menor empleabilidad de la mujer en tramos de edad superiores. De nuevo, este efecto también desaparece en el tiempo a medida que las cohortes van ganando edad.

Los argumentos anteriores implican diferentes pautas para hombres y mujeres en cuanto a su ciclo vital. Mientras que los hombres presentan curvas de empleabilidad con forma de “u” invertida de tendencia suave y continua, las mujeres presentan curvas de empleabilidad con forma de pico y con pendientes más pronunciadas. Los gráficos número 3 expresan esta relación.

GRÁFICO 3.
DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS DIRECTIVOS/AS Y/O EMPRESARIOS/AS SEGÚN SU EDAD. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

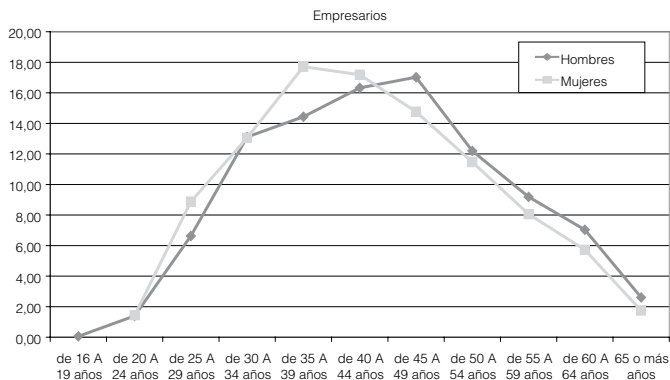
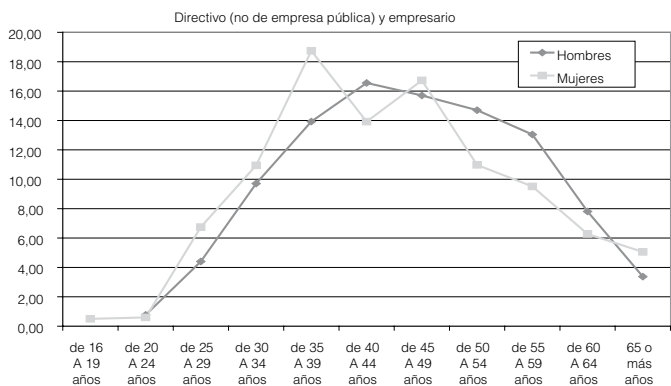
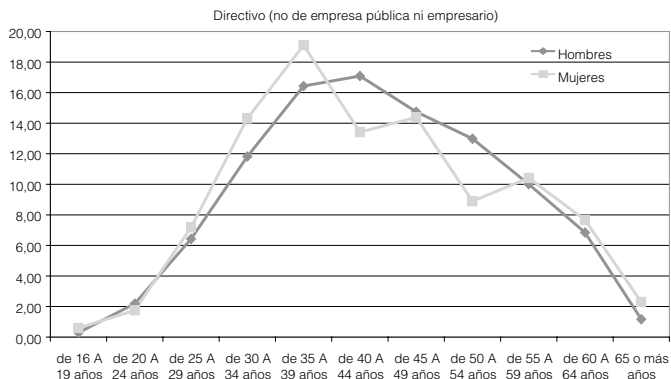
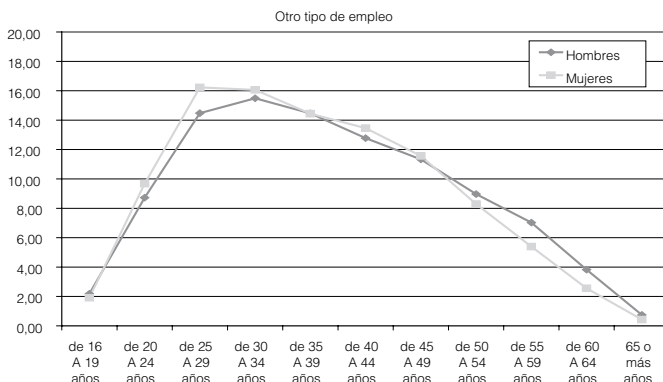


GRÁFICO 3. (Continuación)
 DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS DIRECTIVOS/AS Y/O EMPRESARIOS/AS SEGÚN
 SU EDAD. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



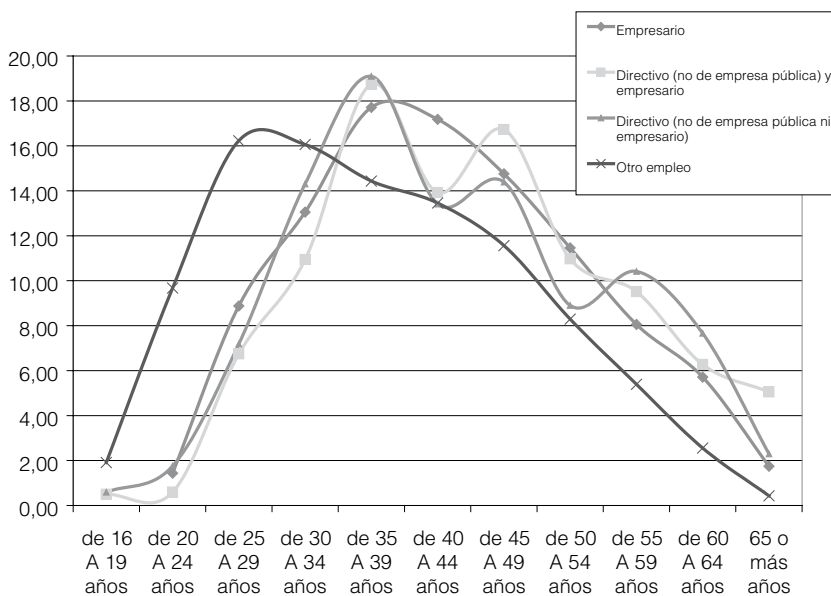
En las categorías relacionadas con la toma de decisiones empresariales, la empleabilidad de hombres y mujeres alcanza su máximo en edades más tardías que para el resto del empleo. Esto significa que son puestos de trabajo a los que se accede tras adquirir una cierta experiencia laboral. Mientras que para las mujeres es más frecuente ser directiva o empresaria entre los 35 y 39 años de edad, para los hombres es más frecuente ser directivo entre los 40 y 44 años y ser empresario entre los 45 y 49 años de edad. Este resultado puede indicar que la situación de ser directivo/a o empresario/a tiene diferentes implicaciones para hombres y para mujeres.

Por otra parte, los puestos de dirección muestran una distribución por edad muy dispar entre hombres y mujeres. La empleabilidad de la mujer es superior en tramos de edad jóvenes para luego descender de forma muy acusada y alejarse de los porcentajes mostrados por los hombres. No obstante, la presencia de mujeres directivas en tramos de edad maduros resulta bastante superior a la presencia general de la mujer en el empleo en dichos tramos de edad.

Empresarios y empresarias muestran pautas de empleabilidad más similares que directivos y directivas. Sin embargo, de nuevo, en el caso de la mujer, es en los tramos de edad más jóvenes donde se produce una mayor empleabilidad. Al igual

que en el caso previo, la presencia de empresarias en edad madura es superior a la existencia de mujeres empleadas en otros puestos de trabajo en dichos tramos de edad. Sorprende el hecho de que las mujeres empresarias comiencen su vida laboral en el tramo de los 20 a 24 años, edad más tardía que para el resto de posibilidades de empleo.

GRÁFICO 4.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES OCUPADAS SEGÚN SU RELACIÓN CON LOS PUESTOS IMPLICADOS EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES POR TRAMOS DE EDAD. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



Variables personales: la edad

- La actividad empresarial o de dirección suele desarrollarse en edades maduras. Parece ser que las mujeres tardan en llegar a dichas posiciones laborales o que este tipo de puestos de trabajo exige una mayor experiencia laboral.
- Asimismo, a la vista de las curvas de empleabilidad femenina también se puede inferir que dado que las nuevas generaciones de mujeres se vinculan con mayor frecuencia a los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones, puede existir un cambio en el comportamiento laboral tendente a desarrollar un mayor espíritu empresarial o a ocupar puestos de dirección.

Por tanto, aunque las diferencias entre hombres y mujeres son considerables, la permanencia en el empleo en tramos de edad maduros resulta muy superior para las mujeres que participan en el mercado de trabajo como empresarias o directivas que para aquellas que lo hacen en otro tipo de puestos de trabajo (gráfico 4). Parece ser que, aunque las mujeres tardan en llegar a dichas posiciones laborales, una vez en ellas, su permanencia es considerable. Asimismo, a la vista de las curvas de empleabilidad femenina también se puede inferir que dado que las nuevas generaciones de mujeres se vinculan con mayor frecuencia a los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones, puede existir un cambio en el comportamiento laboral tendente a desarrollar un mayor espíritu empresarial o a ocupar puestos de dirección.

3.2. El nivel de estudios

En la medida en que la capacitación educativa es fundamental para ocupar determinados puestos de trabajo, en este apartado se analiza el nivel de estudios de las mujeres directivas o empresarias con relación a los hombres y al resto del empleo (tabla 4).

Destaca la elevada presencia de mujeres directivas con educación superior, aproximadamente 105,29 mil mujeres. Si tuviéramos en cuenta las mujeres directivas que lo son de su propia empresa, la cifra alcanzaría las 145,7 mil mujeres. El siguiente colectivo más importante en términos de tamaño serían las mujeres directivas-no empresarias con estudios de Educación Secundaria de primera etapa.

TABLA 4.
DISTRIBUCIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS Y/O EMPRESARIOS
SEGÚN SU NIVEL DE ESTUDIOS. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO
TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a, no de empresa pública, y empresario	Directivo/a, no de empresa pública ni empresario	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres					
Analfabetos	0,32	n.d.	n.d.	42,20	42,52
Educación primaria	69,49	80,72	63,84	1831,81	2045,86
Educación secundaria (1ª etapa) y form. e inserción laboral	123,16	138,07	105,59	3307,54	3674,36
Educación secundaria (2ª etapa) y form. e inserción laboral	70,99	115,68	100,29	2333,27	2620,23
Form. e inserción laboral con tit. de secundaria (2ª etapa)	0,09	n.d.	n.d.	12,36	12,46
Educación superior, excepto doctorado	101,24	117,94	214,08	2777,38	3210,64
Doctorado	3,69	1,96	3,59	88,65	97,90
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
Analfabetas	n.d.	n.d.	0,74	24,24	24,98
Educación primaria	11,31	25,48	52,19	949,96	1038,94
Educación secundaria (1ª etapa) y form. e inserción laboral	27,30	47,16	67,52	1745,71	1887,68
Educación secundaria (2ª etapa) y form. e inserción laboral	23,12	41,54	58,13	1890,41	2013,21
Form. e inserción laboral con tit. de secundaria (2ª etapa)	n.d.	n.d.	0,79	5,92	6,71
Educación superior, excepto doctorado	46,22	40,41	105,29	2782,77	2974,70
Doctorado	1,79	0,32	1,85	38,94	42,90
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

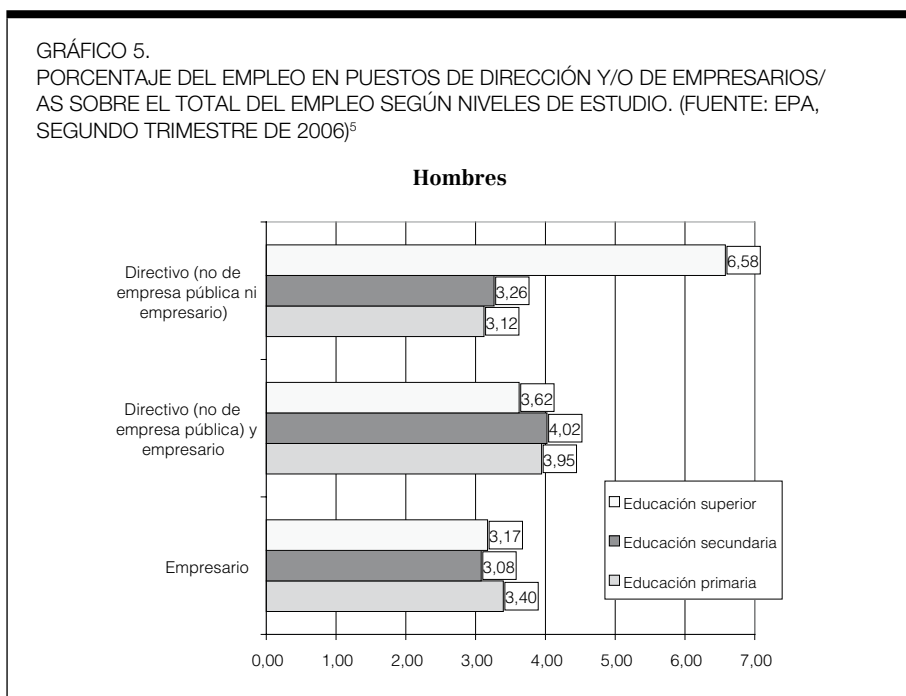
n.d. No disponible.

El empleo en cada nivel de estudios se distribuye de forma dispar entre hombres y mujeres (gráfico 5). Mientras que para las mujeres el 3,55% del empleo con educación superior se coloca en el tramo directivo, en el caso de los hombres se trata de un 6,58%, resultado que duplica la cifra anterior. Las mujeres con estudios superiores obtienen un menor ren-

diminución de los mismos, ocupando posiciones de directivas en menor medida que los hombres. Lo mismo sucede en el caso de los empresarios/as independientemente de que sean directivos o no, aunque en este caso las diferencias entre hombres y mujeres resultan menores.

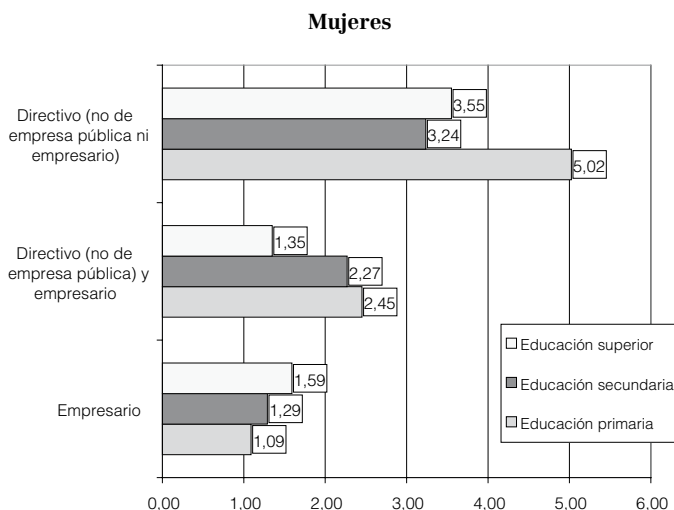
Respecto a los empleados/as con estudios secundarios, en el caso de los hombres los porcentajes dentro del empleo como directivo y empresario y solamente directivo superan a los porcentajes mostrados por las mujeres. De modo, que es en estas categorías donde los estudios realizados por los hombres en relación con las mujeres ofrecen un mayor rendimiento. No obstante, hombres y mujeres empleados con estudios secundarios cuentan con una presencia similar en el caso de los directivos/as que no sean empresarios.

GRÁFICO 5.
PORCENTAJE DEL EMPLEO EN PUESTOS DE DIRECCIÓN Y/O DE EMPRESARIOS/AS SOBRE EL TOTAL DEL EMPLEO SEGÚN NIVELES DE ESTUDIO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)⁵



⁵ Los niveles de estudios han sido agregados en tres categorías debido tanto a la falta de datos como a la necesidad de simplificar el análisis.

GRÁFICO 5. (Continuación)
 PORCENTAJE DEL EMPLEO EN PUESTOS DE DIRECCIÓN Y/O DE EMPRESARIOS/
 AS SOBRE EL TOTAL DEL EMPLEO SEGÚN NIVELES DE ESTUDIO. (FUENTE: EPA,
 SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



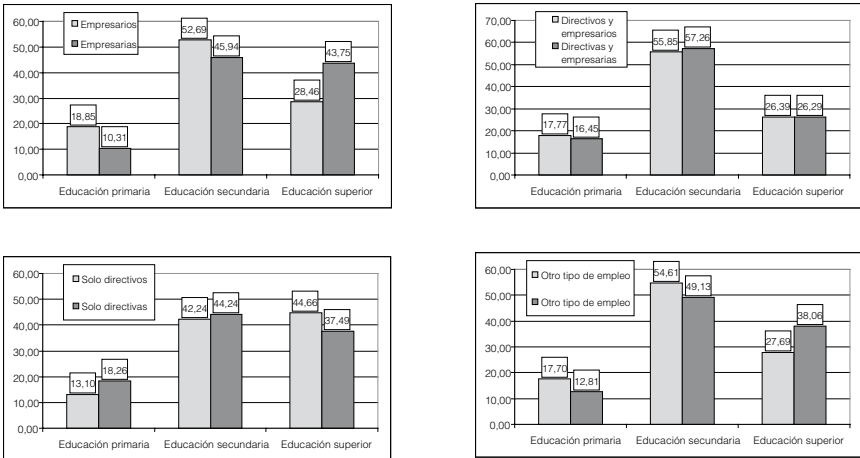
Por último, en los empleados/as con estudios primarios, la presencia femenina destaca en los puestos directivos. En el resto de las situaciones laborales consideradas, los hombres con estudios primarios se encuentran más presentes.

De forma complementaria, se analiza cuál es la distribución del empleo en cada una de las categorías consideradas en función del nivel de estudios de sus empleados/as (gráfico 6). En la categoría de empresarios/as, el nivel de estudios predominante es el de educación secundaria, seguido del nivel de estudios superiores. La diferencia entre hombres y mujeres dentro de esta categoría laboral es bastante elevada en el caso de los estudios superiores. Mientras que el 43,75% de las mujeres empresarias presentan niveles de estudios superiores, en el caso de los hombres sólo es del 28,46%. Para ser empresaria la exigencia educativa es superior en el caso de la mujer que en el del hombre.

En relación con los directivos/as de su propia empresa, la exigencia educativa es similar para hombres y mujeres.

En el caso de los directivos/as no empresarios, la formación predominante para las mujeres es la educación secundaria (44,34% del empleo femenino en puestos de dirección). La cifra para los hombres es del 42,24%, lo cual no supone elevadas diferencias. Sin embargo, estas diferencias sí resultan más acusadas en el caso de la educación superior donde la presencia de hombres y mujeres se encuentra separada por 7 puntos porcentuales.

GRÁFICO 6.
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO EN CADA CATEGORÍA SEGÚN SU NIVEL DE ESTUDIOS POR GÉNERO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



En definitiva, en las categorías de empresarios/as, la mujer presenta una mejor formación, sobre todo si lo comparamos con lo que sucede en el resto del empleo, mientras que en los puestos de dirección los niveles educativos de la mujer son similares a los detentados por los hombres o incluso inferiores.

3.3. El estado civil

Aunque a priori para ser empresario/a o directivo/a no se requiere tener un determinado estado civil, esta variable puede condicionar el desarrollo de dichos puestos laborales. Según

la tabla 5, el grueso de las mujeres directivas o empresarias se encuentran casadas o viviendo en pareja. Esta situación establece un difícil marco de partida para este tipo de mujeres debido a la dificultad de conciliar su vida familiar con puestos de trabajo que normalmente exigen una alta responsabilidad.

También es destacable la existencia de un importante colectivo de mujeres solteras entre las directivas (aproximadamente 70 mil mujeres, cifra muy cercana a la mostrada por los hombres, con 83 mil). Este dato muestra la existencia de una importante mano de obra femenina independiente que presenta los mismos patrones de actuación que el colectivo masculino.

TABLA 5.
DISTRIBUCIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS/AS Y/O EMPRESARIOS/AS SEGÚN SU ESTADO CIVIL. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a no de empresa pública, y empresario	Directivo/a no de empresa pública ni empresario	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres					
Soltero	59,45	55,01	83,23	4048,88	4246,56
Casado	289,66	369,50	386,20	5911,78	6957,14
Viudo	3,28	7,32	2,52	49,04	62,17
Separado o divorciado	16,60	22,56	15,43	383,53	438,12
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
Soltera	16,10	17,65	70,20	2798,88	2902,83
Casada	84,23	113,28	192,78	3969,89	4360,18
Viuda	3,51	7,44	8,77	151,35	171,08
Separada o divorciada	5,90	16,54	14,76	517,83	555,05
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

La tabla 6 muestra los índices de incidencia del empleo en las mujeres ocupadas en cada una de las categorías laborales consideradas según el estado civil en relación con los hombres. La presencia de mujeres, independientemente de su estado civil, sigue siendo bastante escasa dentro de los

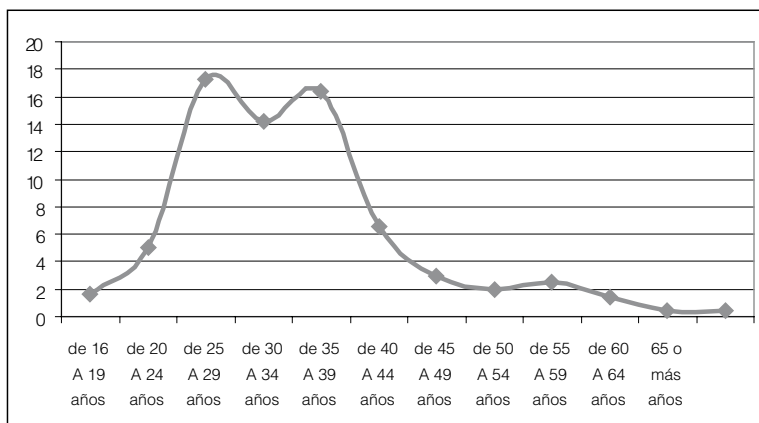
puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones. Sin embargo, existen algunas categorías donde la presencia de mujeres es relativamente más importante: directivos/as solteros y viudos. En el caso de la viudedad, las cifras absolutas no resultan importantes; sin embargo, en el caso de la soltería, tal como habíamos visto previamente, si existe un importante colectivo a tener en cuenta. Ante este hecho surgen dos posibles hipótesis para su explicación. En primer lugar, la existencia de un colectivo joven que aún no se ha casado o que no convive de forma estable con su pareja debido principalmente a cuestiones de edad o en segundo lugar la existencia de un colectivo de mujeres maduras que son independientes, no tienen familia y desarrollan su vida en estos puestos de trabajo.

Para determinar esta cuestión, en el gráfico 7 se muestra cuál es la edad de las mujeres directivas que se encuentran solteras. El colectivo de mujeres directivas solteras está formado mayoritariamente por mujeres jóvenes que no se han casado o no han formado una pareja debido principalmente a su edad. Se trata de mujeres jóvenes e independientes que claramente presentan un comportamiento diferencial del resto de mujeres empleadas.

TABLA 6.
INCIDENCIA DEL EMPLEO FEMENINO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO RELACIONADOS CON LA TOMA DE DECISIÓN. (FUENTE: EPA, 2º TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva no de empresa pública, y empresaria	Directiva no de empresa pública ni empresaria	Empleada no empresaria o directiva
Soltera	0,40	0,47	1,23	1,01
Casada	0,46	0,49	0,80	1,07
Viuda	0,39	0,37	1,26	1,12
Separada o divorciada	0,28	0,58	0,76	1,07
Total	0,44	0,50	0,86	1,05

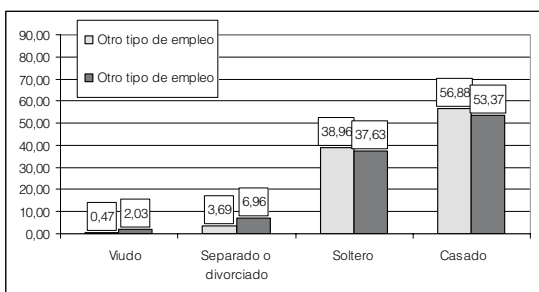
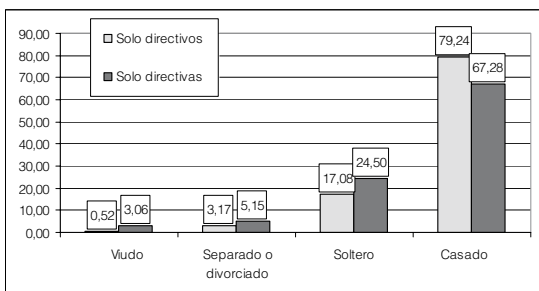
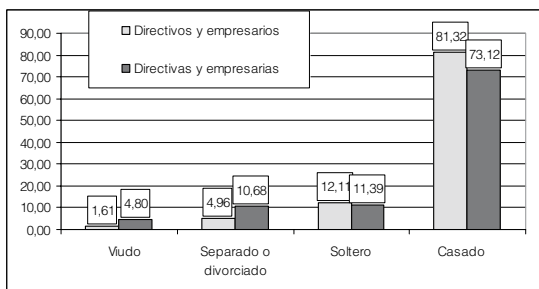
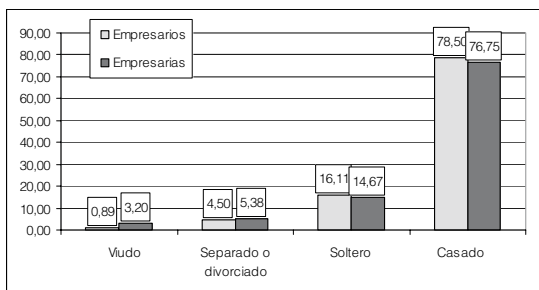
GRÁFICO 7.
DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LAS MUJERES DIRECTIVAS SOLTERAS. (FUENTE: EPA,
SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



El gráfico 8 muestra la distribución del empleo en cada una de las categorías laborales consideradas según el estado civil para hombres y mujeres. Aunque en todas las categorías, el estado civil mayoritario es el de casado/a o en pareja, las diferencias son considerables en el porcentaje de mujeres casadas en puestos de dirección o como empresarias (en torno al 70% del empleo en estas categorías mientras que fuera de estas posiciones laborales el mismo porcentaje ronda el 50%). Por consiguiente, la probabilidad de ocupar puestos relacionados con la toma de decisiones empresariales se incrementa sustancialmente al estar casado/a o al vivir en pareja.

En el caso de las mujeres solteras, si bien lo más probable es que se sitúen fuera de los puestos de trabajo analizados, su presencia resulta importante dentro de las categorías de directivas no empresarias.

GRÁFICO 8.
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO EN CADA CATEGORÍA SEGÚN SU ESTADO CIVIL POR GÉNERO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



Tanto para hombres como para mujeres, el resto de posibles estados civiles (viudedad, separación o divorcio) resultan situaciones minoritarias. En el caso de las mujeres separadas y divorciadas su presencia destaca sobre el resto dentro de la categoría de directivas-empresarias con un 10% del empleo femenino ocupado en dicha situación laboral. Para el caso de las mujeres viudas sucede lo mismo; su porcentaje más alto se alcanza de nuevo para la categoría de directivas-empresarias con un 4,8%. Por consiguiente, dicha situación laboral parece ser un importante destino de aquellas mujeres alejadas del matrimonio y la soltería.

3.4. La maternidad

La elaboración de este trabajo se basa en los datos aportados por la EPA del segundo trimestre del 2006. Este tipo de encuesta, aunque se elabora sobre los hogares, tiene por objeto de estudio la condición laboral de cada uno de los individuos que lo conforman. De esta manera, analizar la maternidad de las mujeres empresarias y directivas reviste ciertos problemas estadísticos propios de la base de datos utilizada. Con la información de la EPA, los datos relativos a la maternidad de las mujeres se pueden aproximar a través de lo que se conoce como reconstrucción de familias. En este caso, el colectivo de mujeres madres puede aproximarse como aquellas mujeres que en la encuesta declaran que son cabeza de familia o cónyuges del mismo y que conviven con hijos/as en el hogar. Nada se puede establecer sobre si estos hijos/as son realmente de la mujer o tan solo hijos/as convivientes. Y tampoco podemos establecer de forma clara qué sucede con el resto de madres que no se encuentran en esta situación. En cualquier caso, la definición posible de la maternidad dentro de la EPA establece la existencia de una dependencia que debe presentar elevadas consecuencias sobre la situación laboral de la mujer.

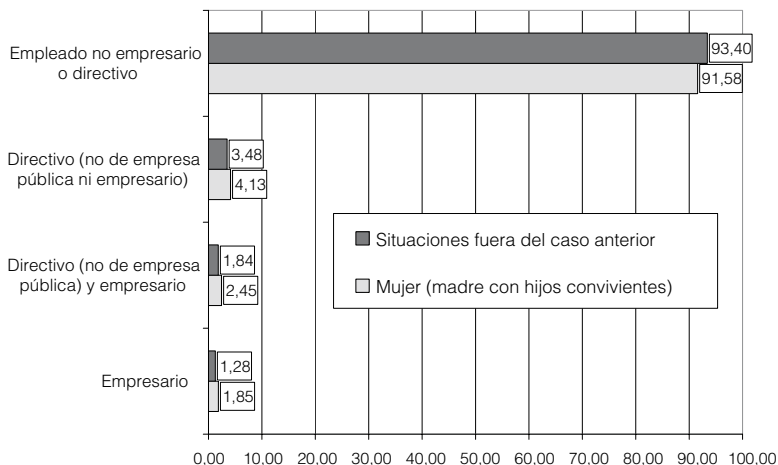
Desde esta perspectiva, es en la categoría de mujeres directivas pero no empresarias donde se observa un mayor colectivo de madres (aproximadamente unas 53,9 mil mujeres). En el resto de puestos relacionados con la toma de decisiones, la presencia de madres resulta realmente escasa.

TABLA 7.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y/O EMPRESARIAS SEGÚN SU
CONDICIÓN DE MADRE CON HIJOS/AS CONVIVIENTES O NO. MILES DE PERSONAS
(FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública y empresaria)	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva	Total
Mujer (madre con hijos/as convivientes)	24,13	31,97	53,90	1196,20	1306,20
Situaciones fuera del caso anterior	85,60	122,94	232,62	6241,76	6682,93
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

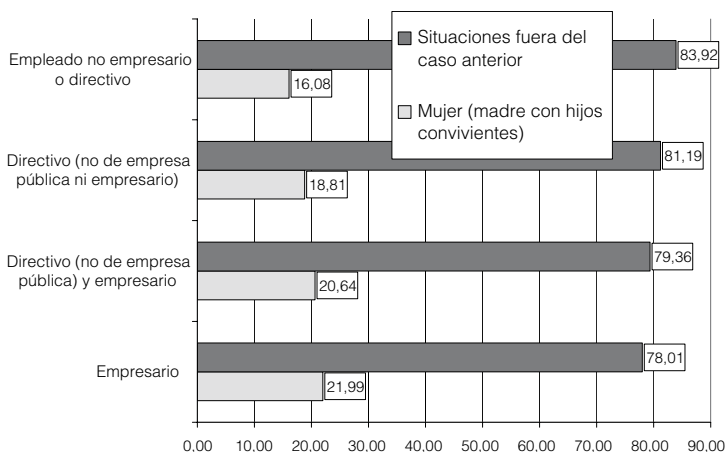
La mayor parte de las mujeres que consideramos madres están empleadas fuera de los puestos de dirección o no son empresarias (gráfico 9). Pero dentro de este tipo de puestos de trabajo, es más frecuente que las madres sean directivas-no empresarias que cualquiera de las situaciones laborales consideradas.

GRÁFICO 9.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MADRES CON HIJOS/AS CONVIVIENTES EN LAS CATEGORÍAS
LABORALES DE DIRECTIVO/A Y/O EMPRESARIO/A. (FUENTE: EPA, SEGUNDO
TRIMESTRE DE 2006)



Aunque las madres son el colectivo minoritario en los puestos de trabajo de dirección o gestión empresarial, las mujeres empresarias presentan una mayor probabilidad de ser madres frente al resto. Tan solo hay que observar que de las mujeres empresarias, el 21,9% son madres, cifra que resulta inferior en el resto de categorías (gráfico 10).

GRÁFICO 10.
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN PUESTOS DE DIRECCIÓN Y/O COMO EMPRESARIAS SEGÚN SU RELACIÓN CON LA MATERNIDAD Y LA CONVIVENCIA DE LOS HIJOS/AS. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



Por consiguiente, las mujeres directivas o empresarias que son madres son un colectivo pequeño pero, en términos relativos, suponen un importante porcentaje dentro de cada una de las categorías consideradas. Las mujeres no se encuentran muy presentes dentro de las categorías de directivos/as o empresarios/as pero la presencia de madres en estas categorías sí resulta superior al resto.

3.5. La nacionalidad

Una de las transformaciones sociales más importantes que está sucediendo en España es la intensa llegada de inmigran-

tes. La recepción de esta mano de obra afecta a la composición y estructura del mercado de trabajo.

La tabla 8 diferencia el empleo de hombres y mujeres en puestos de dirección según su nacionalidad. Evidentemente, con independencia de la categoría laboral considerada, el colectivo de mujeres con nacionalidad española resulta superior al resto. No obstante, en la categoría de directivas-no empresarias, hay 16,03 mil mujeres que tienen nacionalidad extranjera. Asimismo, dentro de la categoría de directivas y empresarias existen aproximadamente 10 mil mujeres. Por tanto, se concluye que, en la actualidad, la mano de obra femenina e inmigrante participa dentro del mercado de trabajo español llegando a ocupar con cierta frecuencia puestos relacionados con la dirección o la gestión empresarial.

TABLA 8.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y/O EMPRESARIAS SEGÚN SU NACIONALIDAD. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a no de empresa pública, y empresario	Directivo/a no de empresa pública ni empresario	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres					
Española	353,08	425,40	451,78	9029,58	10259,83
Española y doble nacionalidad	3,27	2,71	4,26	64,03	74,27
Extranjera	12,64	26,28	31,34	1299,61	1369,87
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
Española	106,09	141,49	267,73	6338,82	6854,13
Española y doble nacionalidad	1,15	3,49	2,76	72,22	79,61
Extranjera	2,51	9,92	16,03	1026,92	1055,38
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

Si calculamos índices de incidencia del empleo femenino sobre el masculino teniendo en cuenta ahora la nacionalidad (tabla 9), el empleo femenino sólo destaca por encima de los hombres en el caso de los directivos/as no empresarios con doble nacionalidad. La presencia de las mujeres inmigrantes frente a los hombres inmigrantes resulta bastante escasa en los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones

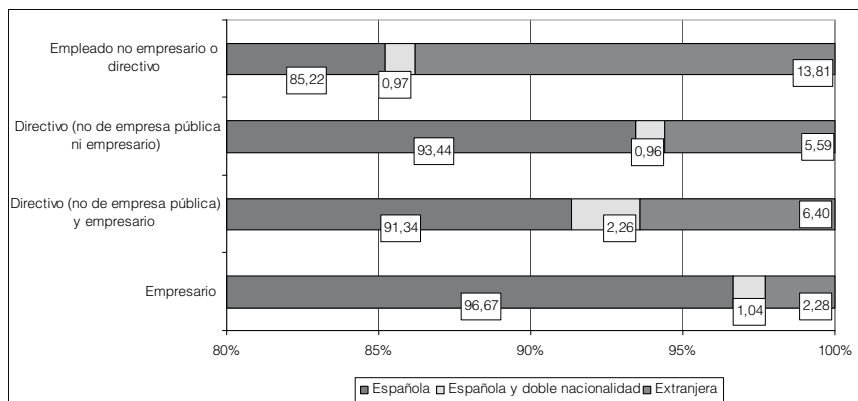
empresariales. No obstante, en relación con los hombres, en general, la mayor parte de las mujeres inmigrantes ocupadas se encuentran fuera de los puestos de trabajo anteriores.

TABLA 9.
ÍNDICE DE INCIDENCIA DEL EMPLEO FEMENINO SEGÚN SU NACIONALIDAD. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva no de empresa pública, y empresaria	Directivo no de empresa pública ni empresaria	Total
Española	0,45	0,50	0,89	1,05
Española y doble nacionalidad	0,33	1,20	0,60	1,05
Extranjera	0,26	0,49	0,66	1,03
Total	0,44	0,50	0,86	1,05

El gráfico 11 muestra cómo se distribuye el empleo entre cada una de las categorías laborales consideradas por nacionalidades. El porcentaje de mujeres inmigrantes supera el 5% del empleo en la categoría de directivas, bien sea de su propia empresa o de una empresa ajena. Esto significa que, si bien para las mujeres inmigrantes resulta difícil llegar a los puestos de trabajo considerados, cuando lo hacen es más probable que se encuentren ocupadas como directivas antes que gestionando su propia empresa. Y en el caso de que la mujer inmigrante sea directiva es más probable que lo sea en su propia empresa que una empresa ajena.

GRÁFICO 11.
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN PUESTOS DE DIRECCIÓN Y/O COMO EMPRESARIAS SEGÚN NACIONALIDAD (FUENTE: EPA, 2º TRIMESTRE DE 2006)



El estudio de la nacionalidad no es suficiente para analizar el fenómeno de la inmigración. Por ello, también se ha adoptado una nueva perspectiva de estudio que considera cuál es el condicionamiento y origen de la inmigración. Bajo este nuevo punto de vista se ha considerado que existen dos tipos de inmigración posible: la inmigración económica y la inmigración no económica (Carrasco, C., 1998), entendiéndose como migración económica aquella proveniente de países con un menor nivel de desarrollo que el país de origen. De este modo, se puede distinguir entre aquella inmigración que se traslada principalmente por motivos laborales, de aquella otra cuya movilidad se encuentra explicada por otros condicionamientos. Para determinar, con los datos de la EPA, cuál es la inmigración económica, hemos seleccionado a aquellos inmigrantes cuyo país de origen no pertenece a la UE-15, o proceden de Mónaco, Canadá, Estados Unidos o de los países de Oceanía.

Según los datos de la tabla 10, las mujeres inmigrantes ocupadas de carácter económico superan con creces a las de carácter no económico, pero en ambos casos las ocupación preferentemente se encuentra fuera de los puestos relacionados con la toma o asunción de riesgos empresariales.

En las categorías de directivos/as es donde en mayor medida se ocupan las mujeres inmigrantes; sin embargo, mientras

que las mujeres inmigrantes de carácter no económico se ocupan con mayor frecuencia en puestos de dirección (unas 11,3 mil mujeres ocupadas) las inmigrantes de carácter económico se ocupan con mayor frecuencia en puestos de dirección unidos a la gestión de su propia empresa. Por tanto, las mujeres migrantes por causas económicas asumen un mayor riesgo empresarial y son promotoras de empleo al generar puestos de trabajo en sus propias empresas.

TABLA 10.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y/O EMPRESARIAS SEGÚN SU NACIONALIDAD ECONÓMICA O NO. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a (no de empresa pública) y empresario	Directivo/a (no de empresa pública ni empresario)	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres					
No económica	6,52	12,15	15,02	145,37	179,06
Económica	9,39	16,84	20,58	1218,27	1265,08
Española	353,08	425,40	451,78	9029,58	10259,83
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
No económica	1,73	4,11	11,30	120,35	137,48
Económica	1,93	9,31	7,49	978,79	997,51
Española	106,09	141,49	267,73	6338,82	6854,13
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

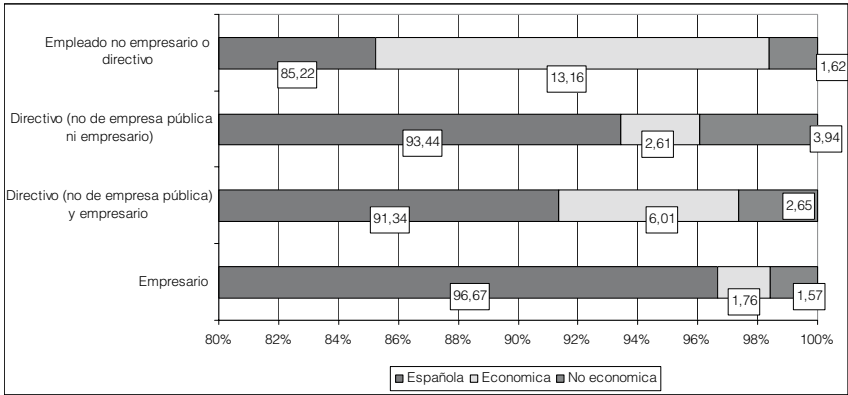
TABLA 11.
ÍNDICE DE INCIDENCIA DEL EMPLEO FEMENINO SEGÚN SU NACIONALIDAD ECONÓMICA. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública) y empresaria	Directivo (no de empresa pública ni empresario)	Empleado no empresario o directivo
No económica	0,34	0,44	0,98	1,08
Económica	0,26	0,70	0,46	1,02
Española	0,45	0,50	0,89	1,05
Total	0,44	0,50	0,86	1,05

No obstante, la presencia de las mujeres inmigrantes en puestos de dirección resulta ser bastante escasa en comparación con los hombres. Según la tabla 11, las mujeres inmigrantes no alcanzan índices de incidencia por encima de uno en ninguna de las categorías consideradas, tan sólo su presencia es similar al caso de los hombres para aquellas mujeres inmigrantes que ocupan puestos de dirección dentro del sector privado al trabajar por cuenta ajena.

Dentro de la distribución del empleo en cada uno de los puestos de trabajo considerados (gráfico 12) la población femenina inmigrante ocupa un importante nicho de mercado en los puestos de dirección de su propia empresa. Asimismo, la población inmigrante se encuentra presente con mayor frecuencia en los puestos de dirección no asociados a la propiedad de una empresa. Ambos hechos vienen a remarcar los resultados previos.

GRÁFICO 12.
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN PUESTOS DE DIRECCIÓN Y/O COMO EMPRESARIAS SEGÚN NACIONALIDAD (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



Por último, la tabla 12 recoge cuáles son las principales nacionalidades de las mujeres inmigrantes ocupadas como directivas y/o empresarias. Su observación nos permite establecer la existencia de una importante heterogeneidad en la composición del empleo de la población inmigrante según su origen.

En la categoría de empresarias, la nacionalidad más frecuente es la ecuatoriana y la inglesa. Además, para las empresarias, las cinco primeras nacionalidades suman el 83% del empleo inmigrante en esta categoría laboral, lo cual da una idea de la importante concentración del mismo en determinadas nacionalidades y, en general, de la falta de inmigrantes entre los empresarios/as españoles.

TABLA 12.
CINCO NACIONALIDADES CON MAYOR PRESENCIA EN EL EMPLEO FEMENINO PARA
LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN Y/O EMPRESARIAS. MILES DE PERSONAS (FUENTE:
EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

Empresaria			Directiva (no de empresa pública) y empresaria			Directiva (no de empresa pública ni empresaria)			Empleada no empresaria o directiva		
	Miles de personas	%		Miles de personas	%		Miles de personas	%		Miles de personas	%
Ecuador	0,78	21,49	China, incluyendo Hong-kong y Macao	4,84	36,04	Italia	4,03	21,43	Ecuador	227,25	20,68
Reino Unido	0,73	20,10	Francia	1,07	7,98	Francia	2,47	13,16	Rumania	155,23	14,12
China, incluyendo Hong-kong y Macao	0,63	17,25	Colombia	0,88	6,54	Reino Unido	2,25	11,99	Colombia	112,77	10,26
Portugal	0,50	13,82	Brasil	0,73	5,46	Alemania	1,88	10,02	Bolivia	60,89	5,54
Uruguay	0,38	10,41	Reino Unido	0,71	5,26	Otros Países de África	1,80	9,57	Argentina	59,40	5,40
TOTAL		83,06			61,27			66,17			56,00

En todos los casos, tanto para las directivas como para las empresarias, o para ambas, las inmigrantes se encuentran concentradas en pocas nacionalidades aunque estas sean muy diferentes de unas categorías a otras.

Para la categoría de empresarias-directivas, las nacionalidades más frecuentes entre las ocupadas inmigrantes son la nacionalidad china y francesa. Las mujeres procedentes de

China muestran una elevada disposición a desarrollar su actividad laboral dentro del ámbito empresarial.

En el caso de las mujeres inmigrantes que desarrollan tareas de directivas pero no como empresarias, las nacionalidades más frecuentes son la italiana y la francesa. La tabla 12 nos permite observar que la mayor parte de mujeres inmigrantes situadas en puestos de dirección o como empresarias provienen de la UE-15 y China. Las inmigrantes procedentes de América Latina se colocan frecuentemente fuera de los puestos de dirección y/o como empresarias.

Una vez analizadas las características personales básicas de empresarias y directivas, ahora nos proponemos determinar cuáles son sus características laborales. Para ello utilizaremos las perspectivas del sector de actividad, la ocupación laboral, el tipo de contrato, la duración de la jornada y la existencia de un trabajo secundario.

4. Las empresarias y directivas: características laborales

4.1. El sector de actividad

Hombres y mujeres no trabajan en las mismas actividades productivas. Bien sea por motivos culturales, sociales o económicos, las mujeres suelen ocuparse con mayor frecuencia de las actividades de servicios (Castaño, *et al.* 2004; Iglesias, y Llorente, 2004) que, a su vez, suelen ser las actividades donde las mujeres más se relacionan con el desarrollo de tareas o puestos de trabajo implicados en la toma de decisiones empresariales (tabla 13). El colectivo más importante de mujeres empresarias y/o directivas se encuentra en las actividades de venta al por menor y reparaciones, seguidamente del sector de la hostelería y otros servicios varios. En cualquier caso, la presencia de mujeres es importante en los puestos de dirección desarrollando actividades de venta al por menor y reparaciones, con más de 145 mil mujeres ocupadas.

TABLA 13.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y/O EMPRESARIAS SEGÚN SU ACTIVIDAD
ECONÓMICA. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a (no de empresa pública) y empresario	Directivo/a (no de empresa pública ni empresario)	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres					
Agricultura	32,00	16,21	10,58	632,48	691,26
Construcción	108,91	97,10	24,33	2156,69	2387,03
Energía, agua y extractivas	1,31	1,81	4,40	167,37	174,88
Industria Química	3,06	12,03	19,95	367,57	402,61
Otras industrias manufactureras	26,65	38,59	33,32	784,38	882,94
Ind. Transformadora de metales	22,58	26,08	29,37	963,51	1041,53
Servicios de venta al por mayor	9,33	24,12	33,61	412,71	479,77
Serv. venta menor y reparaciones	42,05	74,87	117,34	816,35	1050,60
Hostelería	15,96	75,34	63,32	496,92	651,54
Transporte	18,97	17,84	23,78	634,64	695,22
Correos y Telecomunicaciones	3,91	4,20	8,12	168,32	184,54
II.FF. e Inmobiliaria	11,38	14,72	56,30	251,66	334,06
Servicios a empresas	42,83	26,25	14,48	554,25	637,80
Actividades sanitarias	11,71	2,48	6,27	283,17	303,62
AA.PP.	-	-	-	711,70	719,31
Educación e investigación	4,32	4,73	6,34	402,13	417,51
Otros servicios	14,03	18,05	28,27	589,40	649,75
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
Agricultura	5,22	3,07	3,78	254,12	266,18
Construcción	4,12	8,71	2,37	119,43	134,63
Energía, agua y extractivas	0,00	0,19	1,12	28,36	29,66
Industria Química	0,37	1,06	5,08	99,88	106,38
Otras industrias manufactureras	9,89	8,39	7,08	446,47	471,83
Ind. Transformadora de metales	3,88	4,18	6,12	162,87	177,05
Servicios de venta al por mayor	3,80	3,81	10,94	219,49	238,04
Serv. venta menor y reparaciones	21,17	57,52	145,67	997,65	1222,02
Hostelería	9,33	35,00	43,16	685,30	772,80
Transporte	1,52	2,81	5,02	143,06	152,40

TABLA 13. (Continuación)
 DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y/O EMPRESARIAS SEGÚN SU ACTIVIDAD
 ECONÓMICA. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a (no de empresa pública) y empresario	Directivo/a (no de empresa pública ni empresario)	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Mujeres					
Correos y Telecomunicaciones	1,88	1,46	2,73	107,67	113,73
II.FF. e Inmobiliaria	5,01	3,90	16,75	278,83	304,48
Servicios a empresas	10,78	9,62	8,03	697,68	726,10
Actividades sanitarias	8,04	4,02	4,36	849,93	866,34
AA.PP.	-	-	-	488,36	492,78
Educación e investigación	6,81	2,34	5,02	723,30	737,46
Otros servicios	17,94	8,84	14,87	1135,58	1177,23
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

Para hacernos una idea de la situación relativa que ocupa la mujer dentro de las actividades productivas, se han calculado índices de incidencia por género (tabla 14). Las mujeres son relativamente más frecuentes que los hombres en la industria transformadora de metales (empresarias), y en la construcción (ambas categorías de directivas), en energía, transformación de metales y servicios de venta al por menor (directivas no empresarias) resultados que, desde luego, resultan muy llamativos.

TABLA 14.
ÍNDICE DE INCIDENCIA DEL EMPLEO FEMENINO SEGÚN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA
DESARROLLADA. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública) y empresaria	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva
Agricultura	0,42	0,49	0,93	1,04
Construcción	0,67	1,59	1,73	0,98
Energía, agua y extractivas	0,00	0,62	1,50	1,00
Industria Química	0,45	0,33	0,96	1,03
Otras industrias manufactureras	0,69	0,41	0,40	1,07
Ind. Transformadora de metales	1,01	0,94	1,23	0,99
Servicios de venta al por mayor	0,82	0,32	0,66	1,07
Serv. venta menor y reparaciones	0,43	0,66	1,07	1,05
Hostelería	0,49	0,39	0,57	1,16
Transporte	0,36	0,72	0,96	1,03
Correos y Telecomunicaciones	0,78	0,56	0,55	1,04
II.FF. e Inmobiliaria	0,48	0,29	0,33	1,22
Servicios a empresas	0,22	0,32	0,49	1,11
Actividades sanitarias	0,24	0,57	0,24	1,05
AA.PP.				1,00
Educación e investigación	0,89	0,28	0,45	1,02
Otros servicios	0,71	0,27	0,29	1,06
Total	0,44	0,50	0,86	1,05

La tabla 15 nos muestra la distribución del empleo femenino según las actividades consideradas. Siguiendo la metodología elaborada por Hakim (1992 y 1993) podemos considerar como ramas de actividad “femeninas” aquellas donde el porcentaje de empleo en dicha rama supera en más de un 10% al porcentaje de empleo femenino que existe en todo el mercado de trabajo; las ramas de actividad “masculinas” serían aquellas donde el porcentaje del empleo femenino en la rama se encuentra por debajo del porcentaje del empleo femenino global, menos de un 10%; y las ramas de actividad “integradas” serían aquellas cuyo porcentaje de empleo femenino se encuentra dentro del intervalo de más/menos el 10% en torno al porcentaje del empleo femenino global. Por ejemplo, dentro de los empresarios/as, los servicios de venta al por menor son considerados como una rama femenina, porque el porcentaje del empleo femenino es del 33,4%, superando en más de un

10% al porcentaje medio del empleo femenino (un 22,9%). Aunque, en realidad, el número de hombres ocupados en esta categoría, unos 42,05 mil hombres, supera con creces a la colocación femenina, aproximadamente 21,1 mil mujeres ocupadas. Las ramas femeninas han sido sombreadas y los datos aparecen en negrita; en las ramas masculinas, los datos aparecen en negrita e itálica y en las ramas integradas no se ha realizado ningún tipo de cambio.

TABLA 15.
ÍNDICE DE DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO FEMENINO SEGÚN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DESARROLLADA. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública), y empresaria	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva	Total
Agricultura	14,03	15,91	26,30	28,66	27,80
Construcción	3,64	8,23	8,89	5,25	5,34
Energía, agua y extractivas		9,47	20,25	14,49	14,50
Industria Química	10,70	8,07	20,30	21,37	20,90
Otras industrias manufactureras	27,06	17,87	17,53	36,27	34,83
Ind. Transformadora de metales	14,68	13,81	17,24	14,46	14,53
Servicios de venta al por mayor	28,93	13,64	24,56	34,72	33,16
Serv. venta menor y reparaciones	33,48	43,45	55,39	55,00	53,77
Hostelería	36,90	31,72	40,53	57,97	54,26
Transporte	7,40	13,60	17,43	18,39	17,98
Correos y Telecomunicaciones	32,42	25,79	25,20	39,01	38,13
II.FF. e Inmobiliaria	30,54	20,94	22,93	52,56	47,68
Servicios a empresas	20,11	26,82	35,67	55,73	53,24
Actividades sanitarias	40,71	61,91	40,99	75,01	74,05
AA.PP.				40,69	40,66
Educación e investigación	61,20	33,12	44,19	64,27	63,85
Otros servicios	56,12	32,88	34,46	65,83	64,44
Total	22,92	25,42	37,03	41,71	40,57
+10	32,92	35,42	47,03	51,71	50,57
-10	12,92	15,42	27,03	31,71	30,57

En negrita las ramas femeninas, en negrita e itálica las ramas masculinas y sin nada las ramas integradas.

Los servicios de venta al por menor y reparaciones constituyen la única rama de actividad que puede ser considerada como femenina para los puestos de dirección y/o como empresarios/as en su conjunto. Para las empresarias existe un mayor número de actividades consideradas como femeninas (servicios de venta, hostelería, actividades sanitarias, educación e investigación y otros servicios). Las actividades que pueden ser consideradas como femeninas en puestos de dirección y empresariado son sólo la rama productiva, antes señalada, de venta al por menor y actividades sanitarias. En cualquier caso, el desarrollo de las actividades de dirección y/o como empresarias por parte de las mujeres se realiza a través del desarrollo de pocas actividades productivas y de corte tradicional.

Para analizar cómo es la concentración de la mujer en la estructura productiva se han calculado índices de disimilitud de Duncan y Duncan (1955). Dichos índices responden a la siguiente expresión:

$$\frac{\Sigma | IC_{mujer} - IC_{hombre} |}{2}$$

el cual varía de 0 a 1, resultando 0 cuando hombres y mujeres presentan la misma distribución del empleo y 1 cuando hombres y mujeres presentan distribuciones totalmente diferentes. En este ratio, el índice de concentración (IC) se calcula como el total de mujeres ocupadas en una categoría determinada sobre el empleo total.

Los resultados (tabla 16) muestran que la distribución del empleo es más similar entre hombres y mujeres en los puestos de dirección que cuando se desarrollan tareas empresariales donde la diferencia es máxima. No obstante, la disimilitud entre hombres y mujeres siempre resulta menor en los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones que en el resto del empleo donde el índice de Duncan y Duncan alcanza un 0.40.

TABLA 16.
 ÍNDICE DE DUNCAN Y DUNCAN. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO FEMENINO SEGÚN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DESARROLLADA. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública) y empresaria	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva	Total
Índices	0,39	0,31	0,30	0,40	0,38

Con un mayor grado de detalle la tabla 17 muestra las actividades con un mayor porcentaje de empleo femenino y, en definitiva, cómo es la concentración del empleo femenino en los puestos de trabajo analizados. Con sólo 10 actividades, en cualquiera de los puestos analizados de dirección y/o como empresarios/as, se supera el 80% del empleo lo cual demuestra una elevada concentración. Además, la mayor parte de las actividades productivas incluidas se repiten de unos puestos de trabajo a otros. Es el caso de las actividades de comercio al por menor, cuyo porcentaje del empleo es máximo dentro de las categorías de directivo/a y/o empresario/a, hostelería, educación y actividades de servicios personales.

La desagregación de las actividades desarrolladas en los puestos relacionados con la toma de decisiones de nuevo evidencia que la mujer se encuentra segregada hacia la realización de tareas terciarias, de corte tradicional la mayor parte de ellas dedicadas a la realización de servicios personales y sociales.

TABLA 17.
PORCENTAJE DE MUJERES EMPLEADAS EN LAS 10 RAMAS CON MAYOR PRESENCIA DE EMPLEO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

Empresa	Directiva (no de empresa pública) y empresaria	Directiva (no de empresa pública) ni empresaria	Empleada: no empresaria o directiva	Total
COMERCIO AL POR MENOR, EXCEP. COMERC. VEH. MOTOR, ETC.	18,70	35,31	50,19	14,48
ACTV. DIVERSAS DE SERVICIOS PERSONALES	14,95	22,60	11,43	10,84
OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES	9,82	6,21	3,82	9,67
HOSTELERIA	8,50	5,62	3,19	9,09
ACTIV. SANITARIAS Y VETERINARIAS, SERV. SOCIALES	7,32	4,25	2,80	9,02
EDUCACIÓN	6,10	2,60	2,45	8,68
IND. DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	4,17	2,48	2,03	6,17
AGRICULT., GANAD., CAZA Y ACTIV. SERVICIOS RELACIONADAS	4,00	2,46	1,75	3,11
CONSTRUCCIÓN	3,75	2,03	1,52	2,98
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	3,71	1,98	1,32	2,53
	81,04	85,54	82,81	76,58

4.2. La ocupación laboral de las empresarias

Junto con la actividad laboral, la ocupación o la tarea desempeñada dentro del puesto de trabajo es uno de los rasgos laborales más definitorios del empleo. Para llevar a cabo el presente estudio hemos seleccionado, de las mujeres ocupadas aquellas que son directivas o empresarias y para definir estas categorías nos hemos servido de la ocupación laboral. En detalle, para determinar qué mujeres son directivas hemos seleccionado aquellas cuya ocupación se encuentra dentro de los puestos de dirección o gerencia. Por ello, el análisis de ocupaciones laborales sólo puede hacerse de modo completo en el ámbito de las mujeres empresarias, y para las mujeres directivas tan sólo se puede ofrecer la información relativa a las ocupaciones que componen su selección.

Para las mujeres empresarias las ocupaciones que presentan un mayor porcentaje de empleo son las trabajadoras de servicios, profesionales, y técnico/a y profesionales de apoyo (tabla 18). Básicamente se trata de ocupaciones de carácter no manual que requieren una cualificación media.

TABLA 18.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES EMPRESARIAS SEGÚN SU OCUPACIÓN LABORAL.
MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres			
DIRECTORES Y JEFES	-	-	961,30
PROFESIONALES	61,71	1118,00	1179,71
TÉCN. Y PROF. APOYO	40,43	1213,69	1254,12
ADMINISTRATIVOS	15,20	613,73	628,94
TRAB. DE LOS SERVICIOS	33,46	1128,69	1162,15
TRAB. AGRICOLAS	27,83	397,44	425,26
TRAB. MANUALES CUALIF.	156,47	2884,76	3041,23
OBREROS	28,89	1556,19	1585,09
OCUP. ELEMENTALES	5,00	1380,04	1385,04
Total	368,99	10312,08	11622,83
Mujeres			
DIRECTORAS Y JEFAS	-	-	441,2
PROFESIONALES	24,92	1202,76	1227,69
TECN. Y PROF. APOYO	21,29	973,86	995,16
ADMINISTRATIVAS	11,30	1192,73	1204,04
TRAB. DE LOS SERVICIOS	37,47	1889,14	1926,61
TRAB. AGRICOLAS	3,80	114,51	118,31
TRAB. MANUALES CUALIF.	7,23	214,90	222,13
OBRERAS	1,18	225,79	226,98
OCUP. ELEMENTALES	2,53	1602,75	1605,28
Total	109,74	7427,87	7979,03

En la tabla 19 se recogen los resultados de calcular índices de distribución y concentración por ocupaciones laborales. En la categoría de trabajadores/as de los servicios, el porcentaje de mujeres empresarias alcanza su valor máximo con un 52,83% del empleo total como empresaria (tabla 19, índices de distribución). Este dato muestra la elevada importancia de las mujeres en esta categoría a pesar de su alejamiento respecto a los datos medios observados en el resto del empleo (66,03%).

La distribución de hombres y mujeres empresarios/as en las ocupaciones laborales resulta muy desigual (tabla 19, índi-

ces de concentración). Mientras que los hombres empresarios presentan una distribución sesgada hacia el desarrollo de tareas manuales, las mujeres empresarias presentan una distribución más sesgada hacia el desarrollo de tareas no manuales de cualificación media y alta (aunque en este caso con menos intensidad).

TABLA 19.
DISTRIBUCIÓN Y CONCENTRACIÓN DE LAS MUJERES EMPRESARIAS SEGÚN SU OCUPACIÓN LABORAL. PORCENTAJES (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	I. Distribución			I. Concentración	
	Empresarias	Empleada no empresaria o directiva	Total	Hombres	Mujeres
DIRECTORAS Y JEFAS PROFESIONALES	28,77	51,83	51,00	16,72	22,71
TÉCN. Y PROF. APOYO	34,50	44,52	44,24	10,96	19,40
ADMINISTRATIVAS	42,64	66,03	65,69	4,12	10,30
TRAB. DE LOS SERVICIOS	52,83	62,60	62,37	9,07	34,14
TRAB. AGRÍCOLAS	12,02	22,37	21,76	7,54	3,46
TRAB. MANUALES CUALIF.	4,42	6,93	6,81	42,40	6,59
OBRERAS	3,93	12,67	12,53	7,83	1,08
OCUP. ELEMENTALES	33,61	53,73	53,68	1,36	2,31
Total				100,00	100,00

Para comprender mejor cuál es la diferencia en la colocación de los hombres y mujeres empresarios/as según su ocupación, se han calculado de nuevo los índices de disimilitud de Duncan y Duncan. El indicador obtenido para las mujeres empresarias ha sido 0,47 mientras que para el resto del empleo ha sido 0,39. Por consiguiente, la estructura ocupacional que muestran las mujeres y hombres empresarios es bastante más desigual a la que presentan ambos en el resto del empleo.

Para reforzar el conocimiento sobre la concentración del empleo femenino, la tabla 20 muestra las diez ocupaciones con un mayor porcentaje de mujeres empresarias. La ocupación con un mayor porcentaje son los trabajadores/as de servicios personales y profesionales de apoyo y gestión administrativa.

Estos nuevos datos inciden en la idea de que las mujeres empresarias suelen desarrollar sus actividades empresariales a través de la ejecución preferentemente de tareas no manuales y de cualificación media. La mayor parte de las ocupaciones se vinculan con trabajos profesionales o de apoyo dentro del sector terciario.

Si sumamos el porcentaje que suponen estas categorías en el empleo femenino obtenemos un 74,14% del empleo femenino total. La concentración obtenida en este caso resulta mucho menor que con las actividades laborales no obstante sigue siendo bastante elevada.

TABLA 20.
OCUPACIONES CON UN MAYOR PORCENTAJE DE MUJERES EMPRESARIAS FRENTE AL RESTO DEL EMPLEO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

Empresaria		Empleada no empresaria o directiva	
TRABAJADORAS SS PERSONALES	16,51	EMPLEADAS DOMÉSTICOS Y OTROS	16,02
PROFESIONALES DE APOYO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	13,57	DEPENDIENTES DE COMERCIO Y ASIMILADOS	9,44
PROF. ASOC. TIT.2 Y 3 CICLO CC. NATURALES Y SANIDAD	10,81	TRABAJADORAS SS PERSONALES	8,74
DEPENDIENTES DE COMERCIO Y ASIMILADOS	9,72	TRABAJADORAS EN LOS SS DE RESTAURACIÓN	6,87
TRABAJADORAS EN LOS SS DE RESTAURACIÓN	7,72	PROFESIONALES DE APOYO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	6,72
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS CON ATENCIÓN AL PÚBLICO	5,59	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS CON ATENCIÓN AL PÚBLICO	5,44
PROFESIONALES DEL DERECHO	4,67	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS SIN ATENCIÓN AL PÚBLICO	4,29
TRABAJADORAS CUALIFICADOS AGRÍCOLAS	2,90	PROF. ASOC. A TIT. DE 1 CICLO. CC. ENSEÑANZA	3,85
TRABAJADORAS DE LA MADERA, EBANISTAS, PIEL Y TEXTIL	2,66	PROF. ASOC. TIT.2 Y 3 CICLO ENSEÑANZA	3,32
TRABAJADORAS SS PERSONALES	16,51		
Total	74,14	Total	64,69

Tal como se ha establecido con anterioridad en el caso de las mujeres directivas, sólo se pueden analizar las ocupaciones relacionadas con este tipo de puestos, lo que a su vez sirve como indicio para seleccionar al colectivo de estudio. La tabla 21 recoge la información que se puede ofrecer en torno a este colectivo. Para las mujeres directivas, la ocupación con mayor presencia de empleadas es gerencia de empresas de comercio

con menos de 10 asalariados/as, con un total de 59,38 mil mujeres. Para la categoría de directivo/a sin ser empresario/a la ocupación laboral con una mayor presencia de mujeres es gerencia de empresas de comercio sin asalariados/as. Por consiguiente, las mujeres directivas se encuentran muy vinculadas al sector comercial y a puestos de gerencia.

En la categoría de directiva-empresaria existen pocas mujeres en la cúspide directiva, y la mayor parte de mujeres suele desarrollar su empleo a través de la gerencia. Por el contrario, en la categoría de directiva-no empresaria las mujeres sí se encuentran más presentes dentro de los puestos de dirección asociados a empresas con más de 10 asalariados/as. En el trabajo por cuenta ajena, la mujer escala puestos en mayor medida que en el trabajo por cuenta propia.

La posición de las mujeres en la estructura directiva esconde una realidad no demasiado favorable para la mujer, dado que en los puestos de trabajo analizados generalmente ocupa puestos de gestión antes que de dirección y generalmente en PYMES relacionadas con los servicios tradicionales.

TABLA 21.
OCUPACIONES LABORALES QUE CONFORMA EL COLECTIVO DE MUJERES
DIRECTIVAS, ÍNDICES DE DISTRIBUCIÓN Y CONCENTRACIÓN. MILES DE PERSONAS Y
PORCENTAJES (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Directiva (no de empresa pública) y empresaria	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Total
DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE 10 O MÁS ASALARIADOS/AS	18,02	73,73	91,75
GERENCIA DE EMPRESAS DE COMERCIO CON MENOS DE 10 ASALARIADOS/AS	59,38	3,91	63,29
GERENCIA DE EMPRESAS HOSTELERAS Y RESTAURACIÓN	32,92	1,94	34,86
GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS CON MENOS DE 10 ASALARIADOS/AS	44,59	6,23	50,83
GERENCIA DE EMPRESAS DE COMERCIO SIN ASALARIADOS/AS		143,18	143,18
GERENCIA DE EMPRESAS HOSTELERA SIN ASALARIADOS/AS		38,35	38,35
GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS SIN ASALARIADOS/AS		19,17	19,17
Total	154,91	286,52	441,42
Índices de distribución			
DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE 10 O MÁS ASALARIADOS/AS	11,63	25,73	20,78
GERENCIA DE EMPRESAS DE COMERCIO CON MENOS DE 10 ASALARIADOS/AS	38,33	1,37	14,34
GERENCIA DE EMPRESAS HOSTELERAS Y RESTAURACIÓN	21,25	0,68	7,90
GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS CON MENOS DE 10 ASALARIADOS/AS	28,79	2,18	11,51
GERENCIA DE EMPRESAS DE COMERCIO SIN ASALARIADOS/AS		49,97	32,44
GERENCIA DE EMPRESAS HOSTELERA SIN ASALARIADOS/AS		13,39	8,69
GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS SIN ASALARIADOS/AS		6,69	4,34
Total	100,00	100,00	100,00
Índices de concentración			
DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE 10 O MÁS ASALARIADOS/AS	15,12	24,27	21,69
GERENCIA DE EMPRESAS DE COMERCIO CON MENOS DE 10 ASALARIADOS/AS	41,30	42,88	41,40
GERENCIA DE EMPRESAS HOSTELERAS Y RESTAURACIÓN	31,66	31,05	31,62
GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS CON MENOS DE 10 ASALARIADOS/AS	18,40	19,59	18,54
GERENCIA DE EMPRESAS DE COMERCIO SIN ASALARIADOS/AS		55,29	55,29
GERENCIA DE EMPRESAS HOSTELERA SIN ASALARIADOS/AS		41,90	41,90
GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS SIN ASALARIADOS/AS		26,47	26,47
Total	25,42	37,02	31,91

4.3. La duración de contrato en las directivas

Las mujeres que se encuentran ocupadas como directivas en el sector privado pueden ser trabajadoras por cuenta ajena o bien por cuenta propia. En el primer caso, las mujeres directivas cuentan con un contrato como asalariadas y se pueden establecer algunas cuestiones en torno al mismo como por ejemplo su duración. La tabla 22 muestra cuál es la distribución de los hombres y mujeres directivas en función de si su contrato es permanente o temporal. Estos puestos de trabajo asociados a una elevada responsabilidad generalmente se desarrollan a través de un contrato permanente o una relación estable, cuestión validada por los datos adjuntos.

TABLA 22.
DISTRIBUCIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS/AS-NO EMPRESARIOS (ASALARIADOS/AS) SEGÚN LA DURACIÓN DE SU CONTRATO. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Directivo/a (no de empresa pública ni empresario)	Empleado/a no empresario o directivo	
Hombres			
Permanente	242,03	6024,23	6266,26
Temporal	12,29	2970,24	2982,53
Total	254,32	8994,47	9248,79
Mujeres			
Permanente	74,29	4230,16	4304,45
Temporal	7,81	2550,49	2558,30
Total	82,10	6780,65	6862,75

No obstante, la estabilidad del empleo es bastante superior en el caso de los hombres (gráfico 13). El 95,17% de los hombres directivos que son asalariados se encuentran contratados bajo una relación estable mientras que en el caso de las mujeres directivas es el 90,49%. La diferencia existente entre ambos colectivos sigue la tendencia marcada a nivel general para el resto del empleo, que determina que las mujeres se encuentran empleadas a través de un contrato temporal con mayor frecuencia que los hombres (Herranz, 2003).

La posición de la mujer respecto a la temporalidad mejora en los puestos de dirección (gráfico 14). El 38,86% del empleo en puestos de dirección es cubierto por mujeres a través de la realización de contratos temporales, el 61,14% lo ocupan los hombres. En el caso del resto del empleo, el empleo temporal femenino es del 46,20% y el resto 53,8% es realizado por hombres. Estas diferencias marcan la existencia de una cierta ventaja relativa en torno a la contratación temporal para la mujer en los puestos de dirección.

GRÁFICO 13.
 PORCENTAJE DEL EMPLEO FEMENINO Y MASCULINO DENTRO DE CADA CATEGORÍA LABORAL SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

Hombres

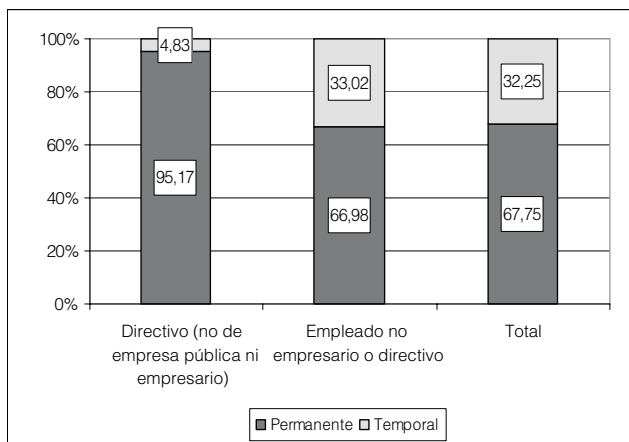
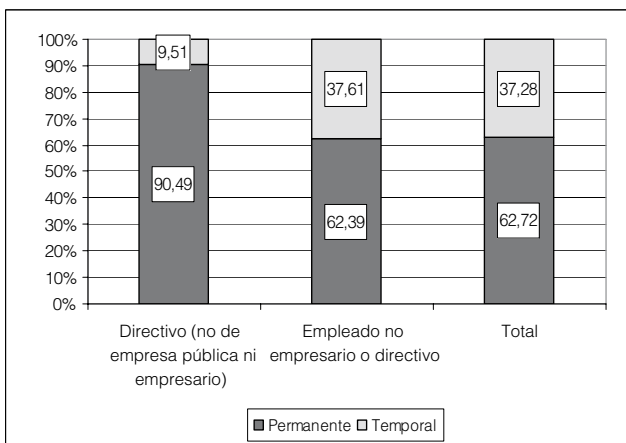


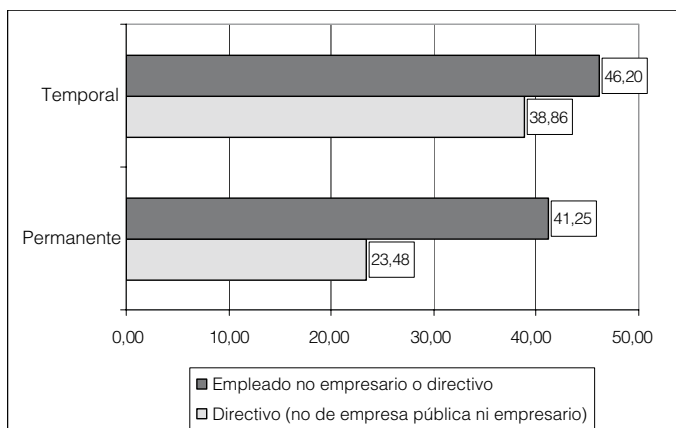
GRÁFICO 13. (Continuación)
 PORCENTAJE DEL EMPLEO FEMENINO Y MASCULINO DENTRO DE CADA CATEGORÍA
 LABORAL SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE
 2006)

Mujeres



Al analizar los datos relativos al empleo permanente, la posición laboral de la mujer en puestos de dirección no resulta tan favorable. El 23,48% del empleo permanente en puestos de dirección es ocupado por mujeres mientras que en el resto del empleo el porcentaje es del 41,25%. Por tanto, es más probable que la mujer se ocupe de forma permanente fuera de los puestos directivos.

GRÁFICO 14.
 PORCENTAJE DEL EMPLEO FEMENINO SOBRE EL TOTAL DEL EMPLEO SEGÚN SU
 CONTRATO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



4.4. La duración de la jornada laboral

Para analizar la dedicación laboral consideramos básicamente dos tipos de jornadas: la jornada completa y la jornada laboral basadas en las respuestas de la EPA⁶.

Independientemente de ser hombre o mujer, en esta categoría la dedicación más frecuente suele ser a tiempo completo (tabla 23). Pero conviene destacar que existen aproximadamente 24.000 mujeres desarrollando labores de dirección a través de jornadas laborales a tiempo parcial. Tal vez la existencia de esta importante cifra se encuentre en una mayor necesidad por parte de las mujeres de compatibilizar la vida laboral y familiar. La flexibilización de la jornada laboral es uno de los caminos para lograrlo.

⁶ Para un mayor conocimiento véase la metodología de la EPA elaborada por el INE.

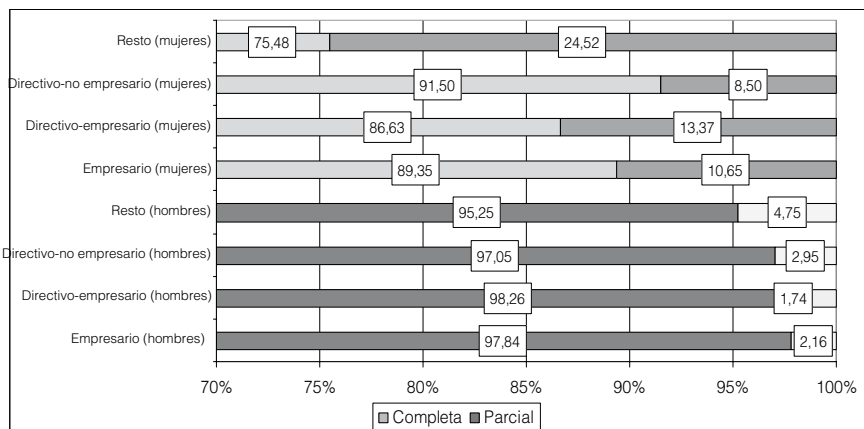
TABLA 23.
DISTRIBUCIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS/AS Y/O EMPRESARIOS/AS
SEGÚN LA DURACIÓN DE SU JORNADA LABORAL. MILES DE PERSONAS (FUENTE:
EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a (no de empresa pública) y empresario	Directivo/a (no de empresa pública ni empresario)	Empleado/a no empresario o directivo	Total
Hombres					
Completa	361,01	446,47	472,99	9899,59	11180,06
Parcial	7,98	7,91	14,39	493,64	523,91
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
Completa	98,05	134,19	262,15	5614,35	6108,76
Parcial	11,68	20,71	24,36	1823,61	1880,37
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

Si analizamos cómo es la distribución del empleo, vemos que para las mujeres, tener una jornada parcial es bastante más frecuente que para los hombres. Las diferencias mostradas por el gráfico 15 son claras. No obstante, dicha afirmación se matiza al observar detenidamente la posición laboral de la mujer dentro de los puestos relacionados con la toma de decisiones empresariales. Aunque las mujeres directivas y/o empresarias presentan una frecuencia dentro del empleo parcial superior a los hombres, esta diferencia resulta mucho menor que si se compara con la frecuencia del empleo parcial que presentan las mujeres en el resto de empleos.

Dentro de las categorías consideradas, las mujeres directivas-no empresarias son las que en menor medida desarrollan jornadas a tiempo parcial, con un 8,5% del empleo en dicha categoría. Por el contrario, las directivas-empresarias son las mujeres que presentan un porcentaje mayor en el desarrollo de jornadas parciales, con un 13,37% del empleo femenino en puestos de dirección pero no empresarios.

GRÁFICO 15.
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO SEGÚN LA DURACIÓN DE LA JORNADA LABORAL PARA HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS/AS Y/O EMPRESARIOS/AS. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



La tabla 24 muestra cómo es el reparto total del empleo a través del porcentaje de mujeres en cada categoría que desarrolla una jornada laboral completa o parcial. La mayor parte del empleo parcial recae sobre las mujeres y esto también sucede en los puestos de dirección y/o como empresarias. Sin embargo, en estos casos el porcentaje de empleo parcial a cargo de las mujeres resulta menor. La cifra menor se alcanza para las mujeres empresarias (59,43% del total de empresarios/as cuya dedicación es a tiempo parcial).

TABLA 24.
 PORCENTAJE DEL EMPLEO FEMENINO SOBRE EL TOTAL DEL EMPLEO EN CADA CATEGORÍA LABORAL SEGÚN LA DURACIÓN DE LA JORNADA LABORAL. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

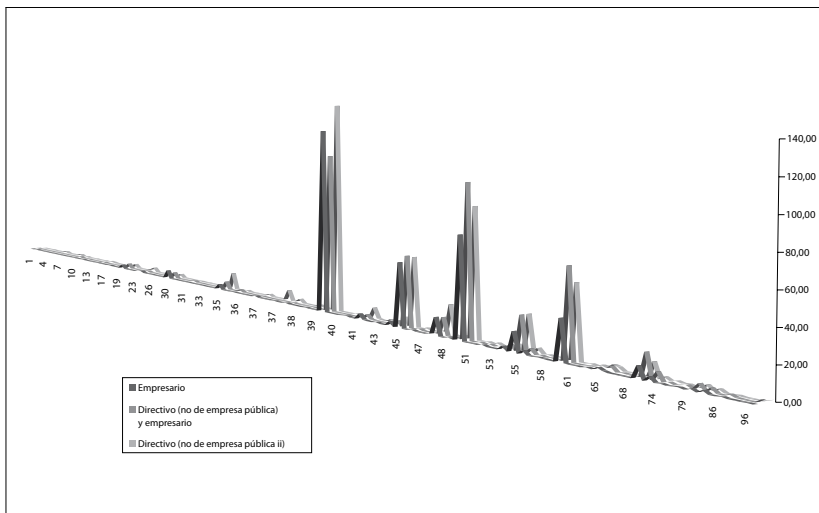
	Empresaria	Directiva (no de empresa pública y empresaria)	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva	Total
Completa	21,36	23,11	35,66	36,19	35,33
Parcial	59,43	72,37	62,87	78,70	78,21
Total	22,92	25,42	37,02	41,71	40,57

Las mujeres cubren un mayor porcentaje del empleo dedicado a tiempo completo en los puestos de trabajo de dirección y, sobre todo, en aquellos de dirección pero no considerados como empresarios/as; donde el 36,19% del empleo en esta situación es ocupado por mujeres.

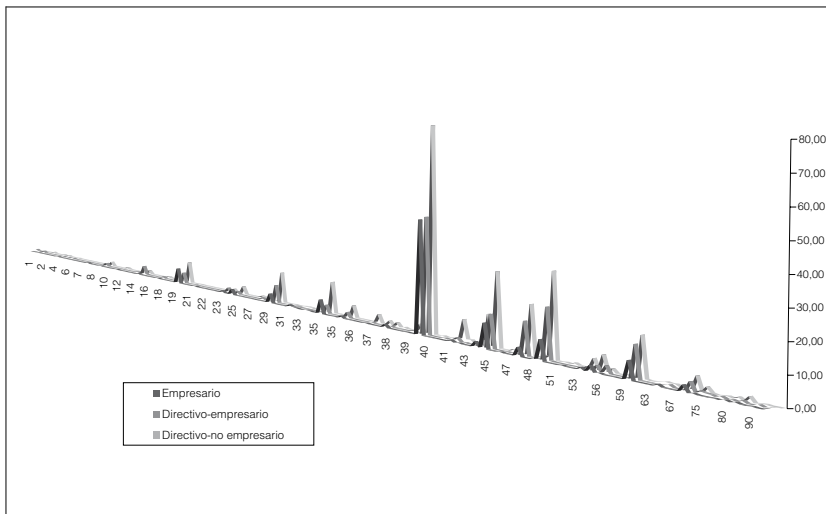
El gráfico 16 muestra cuál es la distribución total de las horas habitualmente trabajadas para hombres y mujeres directivos y/o empresarios. La dedicación horaria de los hombres en estos puestos de trabajo es superior al caso de las mujeres. La flexibilidad horaria para las mujeres se produce principalmente en el tramo inferior a las 40 horas semanales.

GRÁFICO 16.
 DISTRIBUCIÓN DE LAS HORAS DEDICADAS AL EMPLEO POR HOMBRES Y MUJERES
 DIRECTIVOS Y/O EMPRESARIOS. (FUENTE: EPA, 2º TRIMESTRE DE 2006)

Hombres



Mujeres



En el caso de las mujeres, las tres categorías, empresarias, empresarias y directivas, y simplemente directivas, muestran una distribución similar de las horas trabajadas. Para todos estos casos el máximo se alcanza en las 40 horas semanales y la dedicación más frecuente suele ser a partir de dicho límite; tal como se había demostrado con anterioridad, la dedicación completa es lo más habitual dentro de los puestos de trabajo con responsabilidad en la toma de decisiones.

La diferente dedicación horaria que muestran hombres y mujeres se ve claramente en la tabla 25, donde se recogen las jornadas medias dedicadas por directivos/as y/o empresarios/as. En todos los casos se valida que la dedicación a estos puestos de trabajo resulta elevada, siendo algo superior en el caso de los hombres. No obstante, a excepción de los directivos-empresarios, las diferencias en la dedicación horaria entre hombres y mujeres resultan mucho menores dentro de los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones.

TABLA 25.
JORNADA MEDIA PARA HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS Y/O EMPRESARIOS.
PROMEDIOS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a (no de empresa pública) y empresario	Directivo/a (no de empresa pública ni empresario)	Empleado/a no empresario o directivo
Mujeres	42,23	43,76	43,57	34,88
Hombres	46,84	50,06	47,22	41,35
Diferencia	-4,61	-6,30	-3,64	-6,47

En el caso de los hombres algunas jornadas laborales plantean serias dificultades respecto a la conciliación de la vida laboral y familiar. Si un directivo le dedica 50 horas a la semana en media a su trabajo, ¿de qué tiempo libre dispone?

4.5. La existencia de trabajos secundarios

La última característica laboral que se analiza es la existencia de trabajos secundarios compatibilizados con los trabajos de dirección y/o de gestión empresarial ya desarrollados (pluriempleo). Según la tabla 26, lo frecuente suele ser que no existan puestos de trabajo secundarios. Al igual que sucedía

con la jornada laboral, los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones empresariales requieren una gran dedicación.

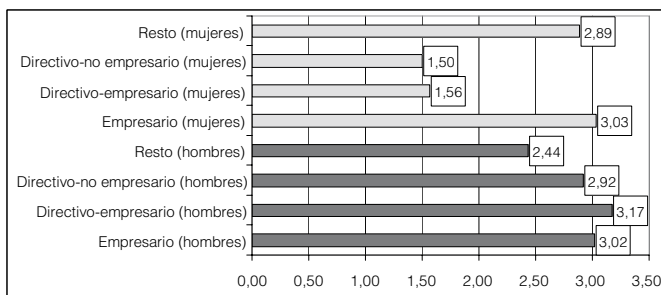
Dentro del colectivo femenino las mujeres que tienen un trabajo secundario son aquellas contratadas como directivas, unas 4,29 mil mujeres, seguidas de las empresarias unas 3,33 mil mujeres. Si bien, estas cifras resultan ínfimas en relación con la mayoría de mujeres ocupadas que no realizan trabajos secundarios.

TABLA 26.
DISTRIBUCIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS Y/O EMPRESARIOS SEGÚN LA TENENCIA DE UN TRABAJO SECUNDARIO. MILES DE PERSONAS (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresario/a	Directivo/a (no de empresa pública) y empresario	Directivo/a (no de empresa pública ni empresario)	Empleado/a no empresario o directivo	
Hombres					
Sí	11,13	14,42	14,23	253,11	292,89
No	357,86	439,96	473,15	10140,11	11411,08
Total	368,99	454,38	487,38	10393,22	11703,97
Mujeres					
Sí	3,33	2,42	4,29	214,81	224,85
No	106,41	152,48	282,22	7223,16	7764,28
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12

El gráfico 17 recoge el porcentaje sobre el total del empleo que suponen hombres y mujeres con trabajo secundarios. En el caso de las mujeres, tener otro trabajo resulta menos probable en el caso de las empresarias que en el resto de situaciones. Además, en esta situación laboral, hombres y mujeres alcanzan cifras muy similares (el 3,03% del empleo femenino colocado como empresario cuenta con otro tipo de empleo, mientras que para el caso de los hombres es el 3,02%). En el caso de las mujeres directivas, bien sean o no empresarias, resulta realmente muy improbable tener un trabajo secundario.

GRÁFICO 17.
 PORCENTAJE DEL EMPLEO MASCULINO Y FEMENINO EN CADA CATEGORÍA CON
 TRABAJO SECUNDARIO. (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)



Por último, para conocer la distribución geográfica de las mujeres directivas y/o empresarias en la tabla 27 se recoge su distribución por comunidades autónomas. Por una simple cuestión de tamaño, aquellas comunidades con más empleo son las que cuentan con un mayor nivel de empleo femenino en puestos de dirección y/o como empresarios/as (Andalucía, Cataluña, la Comunidad Valenciana y Madrid).

**5.
 Las
 empresarias y
 directivas: su
 distribución
 geográfica**

TABLA 27.
DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y/O EMPRESARIAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. VALORES ABSOLUTOS E ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública) y empresaria	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva	Total
Andalucía	16,88	17,87	42,98	1084,75	1162,49
Aragón	3,28	5,06	9,19	208,16	225,67
Asturias	1,99	5,51	9,32	158,41	175,24
Baleares	2,01	5,27	8,02	199,82	215,12
Canarias	3,24	8,07	10,40	330,46	352,17
Cantabria	1,53	1,83	2,52	94,30	100,18
Castilla-León	6,24	4,93	14,94	373,72	399,83
Castilla-La Mancha	5,34	3,95	7,72	256,83	273,84
Cataluña	18,55	39,37	52,75	1331,79	1442,47
Comunidad Valenciana	12,46	23,88	31,19	802,54	870,07
Extremadura	1,78	2,32	9,90	128,97	142,98
Galicia	8,81	12,30	22,74	449,38	493,23
Madrid	15,66	10,43	27,47	1243,22	1296,79
Murcia	2,99	3,15	8,55	216,20	230,89
Navarra	0,99	3,71	6,05	106,93	117,69
País Vasco	6,66	6,55	19,07	385,53	417,81
La Rioja	1,17	0,36	2,30	54,24	58,08
Ceuta	0,00	0,13	0,76	6,91	7,80
Melilla	0,16	0,19	0,63	5,80	6,78
Total	109,74	154,91	286,52	7437,96	7989,12
Índices de concentración					
Andalucía	15,38	11,54	15,00	14,58	14,55
Aragón	2,99	3,26	3,21	2,80	2,82
Asturias	1,82	3,56	3,25	2,13	2,19
Baleares	1,83	3,40	2,80	2,69	2,69
Canarias	2,95	5,21	3,63	4,44	4,41
Cantabria	1,39	1,18	0,88	1,27	1,25
Castilla-León	5,68	3,18	5,21	5,02	5,00
Castilla-La Mancha	4,86	2,55	2,70	3,45	3,43
Cataluña	16,91	25,42	18,41	17,91	18,06
Comunidad Valenciana	11,35	15,42	10,89	10,79	10,89
Extremadura	1,63	1,50	3,45	1,73	1,79
Galicia	8,02	7,94	7,94	6,04	6,17

TABLA 27. (Continuación)

DISTRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS Y/O EMPRESARIAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. VALORES ABSOLUTOS E ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN (FUENTE: EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública) y empresaria	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva	Total
Madrid	14,27	6,73	9,59	16,71	16,23
Murcia	2,73	2,03	2,98	2,91	2,89
Navarra	0,90	2,40	2,11	1,44	1,47
País Vasco	6,07	4,23	6,65	5,18	5,23
La Rioja	1,07	0,23	0,80	0,73	0,73
Ceuta		0,09	0,27	0,09	0,10
Melilla	0,15	0,12	0,22	0,08	0,08
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Cataluña es la comunidad con un mayor porcentaje de mujeres empresarias (el 16,91%), directivas-empresarias (el 25,42%) y directivas-no empresarias (el 18,41%). Por el contrario, dichas categorías resultan mínimas en Ceuta y Melilla respectivamente.

TABLA 28.
PORCENTAJE DEL EMPLEO FEMENINO EN CADA CATEGORÍA LABORAL POR
COMUNIDADES AUTÓNOMAS. PORCENTAJES (FUENTE: EPA, 2º TRIMESTRE DE 2006)

	Empresaria	Directiva (no de empresa pública y empresaria)	Directiva (no de empresa pública ni empresaria)	Empleada no empresaria o directiva	Total
Andalucía	20,52	19,75	36,19	38,64	37,52
Aragón	19,22	29,75	30,72	40,66	39,19
Asturias	20,52	37,80	47,80	40,95	40,70
Baleares	15,67	20,58	36,40	44,79	42,47
Canarias	18,94	30,08	32,62	41,01	39,95
Cantabria	21,73	22,50	32,37	42,02	40,50
Castilla-León	20,11	19,51	34,90	39,79	38,50
Castilla-La Mancha	18,28	23,39	31,45	35,63	34,60
Cataluña	29,17	31,70	36,80	43,20	42,25
Comunidad Valenciana	22,81	25,68	37,73	41,70	40,38
Extremadura	16,37	21,46	42,15	36,85	36,18
Galicia	25,35	31,95	50,21	43,45	42,79
Madrid	25,39	17,40	29,78	45,37	43,90
Murcia	17,44	20,72	38,27	39,62	38,46
Navarra	14,10	32,45	44,22	43,06	41,96
País Vasco	35,79	26,10	42,31	43,12	42,51
La Rioja	31,64	11,35	40,55	41,47	40,51
Ceuta	0,00	8,95	61,23	34,56	34,15
Melilla	40,64	12,22	39,77	31,27	30,71
Total	22,92	25,42	37,02	41,71	40,57

Para concluir este apartado, se ha calculado el porcentaje de empleo femenino que existe en cada una de las categorías analizadas para las regiones españolas (tabla 28), señalándose aquellas casillas donde el porcentaje regional supera al porcentaje nacional o total. En el caso de los empresarios/as, el empleo femenino tiene una importante presencia dentro de las regiones de Cataluña, Galicia, Madrid, el País Vasco, La Rioja y Melilla. Para los directivos el número de regiones se amplía y diversifica. En ambas categorías el empleo femenino en puestos de dirección es frecuente en las regiones de Asturias, la Comunidad Valenciana, Galicia, Navarra y el País Vasco. En general, las regiones con un tejido empresarial amplio y una actividad productiva elevada son las que favorecen en

mayor medida la contratación femenina en puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones empresariales.

Con el objeto de concretar algunas de las cuestiones previamente analizadas, a continuación se estima un modelo sobre la probabilidad de que una mujer se encuentre ocupada como directiva y/o empresaria frente a que se encuentre ocupada fuera de dichas categorías⁷. Este modelo permite observar de manera conjunta cómo influyen distintas características personales y laborales en la relación de la mujer con la toma de decisiones. No obstante, los resultados obtenidos no son tan buenos como cabría esperar debido a la escasa presencia de mujeres directivas y/o empresarias dentro del empleo femenino. Esto provoca que en muchos casos se obtengan coeficientes no significativos⁸. A pesar de ello, los datos aportados por el modelo (tabla 29) indican los siguientes resultados:

- Las mujeres directivas y/o empresarias suelen ser mujeres jóvenes o en edades medias. Cuando la mujer se encuentra en tramos de edad madura su ocupación habitual suele situarse fuera de los puestos relacionados con la toma de decisiones empresariales. Esto no quiere decir que a las mujeres directivas y/o empresarias no se les exija una elevada experiencia laboral, sino que cuando las mujeres cuentan con dicha experiencia es más probable que se ocupen en otros puestos de trabajo.
- En relación con los estudios, cuando se tienen estudios secundarios o primarios es muy probable que la mujer sea directiva y/o empresaria pero dicha probabilidad aumenta con el nivel educativo.
- Frente a las mujeres casadas, las mujeres solteras son las que presentan una mayor probabilidad de estar ocupadas como directivas y/o empresarias. Por el contrario, entre las mujeres viudas dicha probabilidad resulta menor.

⁷ El método seleccionado para ello ha sido la ejecución de una regresión logística sobre una variable dicotómica.

⁸ Esta afirmación se basa en la obtención de un coeficiente de Hosmer – Lemeshow (1989) no significativo, lo cual demuestra que el tamaño de la muestra a contrastar no es suficiente o que la predicción del modelo no se distribuye de igual forma a lo largo de los valores realmente observados. No obstante, el resto de coeficientes sobre la bondad del ajuste resultan significativos, lo cual sustenta la validez del modelo.

6. ***Resumen: la probabilidad de ser directiva o empresaria en España***

- Las mujeres consideradas como inmigrantes por causas económicas, aquellas que a priori acuden a nuestro país por motivos laborales, cuentan con una elevada probabilidad de estar ocupadas dentro de los puestos de dirección o gestionando su propia empresa. Este resultado puede ser reflejo de la elevada actividad laboral que muestran las mujeres inmigrantes.
- Las actividades productivas donde es más frecuente que las mujeres se encuentren ocupadas como directivas y/o empresarias son servicios de venta al por menor y reparaciones, hostelería, educación e investigación y las actividades sanitarias. Este resultado confirma que la colocación femenina en puestos de responsabilidad empresarial se realiza preferentemente dentro del sector terciario; en actividades de corte tradicional y, en general, destino de una elevada empleabilidad femenina.
- Por último, queda claramente determinado que la dedicación en estos puestos de trabajo suele ser a tiempo completo dado que al contrastar la probabilidad de que una mujer desarrolle su actividad empresarial y/o directiva de forma parcial se obtienen coeficientes negativos con una elevada significatividad.

TABLA 29.
PROBABILIDAD DE QUE UNA MUJER SE ENCUENTRE EMPLEADA COMO EMPRESARIA Y/O DIRECTIVA FRENTE A QUE SE ENCUENTRE EMPLEADA EN EL RESTO DE SITUACIONES. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA SOBRE DATOS DE LA EPA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006)

	B	Sig.	Exp(B)
Edad		0,000	
de 16 A 19 años	1,419	0,035	4,133
de 20 A 24 años	2,090	0,000	8,083
de 25 A 29 años	1,104	0,000	3,015
de 30 A 34 años	0,509	0,005	1,663
de 35 A 39 años	-0,102	0,543*	0,903
de 45 A 49 años	-0,280	0,114*	0,756
de 50 A 54 años	-0,248	0,214*	0,781
de 55 A 59 años	-0,695	0,001	0,499
de 60 A 64 años	-1,174	0,000	0,309

TABLA 29. (Continuación)
 PROBABILIDAD DE QUE UNA MUJER SE ENCUENTRE EMPLEADA COMO EMPRESARIA
 Y/O DIRECTIVA FRENTE A QUE SE ENCUENTRE EMPLEADA EN EL RESTO DE
 SITUACIONES. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA SOBRE DATOS DE LA EPA, SEGUNDO
 TRIMESTRE DE 2006)

	B	Sig.	Exp(B)
Nivel de estudios		0,000	
Primarios	0,577	0,000	1,781
Secundarios	0,945	0,000	2,572
Estado civil		0,000	
Soltera	0,532	0,000	1,702
Divorciada o separada	0,194	0,530*	1,214
Viuda	0,522	0,007	1,685
Condición de inmigrante		0,000	
Inmigrante no económica	-0,477	0,102*	0,620
Inmigrante económica	1,334	0,000	3,798
Rama de actividad		0,000	
Construcción	-1,228	0,004	0,293
Energía, agua y extractivas	0,017	0,986*	1,017
Industria Química	-0,374	0,475*	0,688
Otras industrias manufactureras	-0,319	0,401*	0,727
Ind. Transformadora de metales	-0,665	0,122*	0,514
Servicios de venta al por mayor	-0,704	0,083	0,494
Serv. venta menor y reparaciones	1,901	0,000	0,149
Hostelería	1,546	0,000	0,213
Transporte	-0,319	0,506	0,727
Correos y Telecomunicaciones	-0,244	0,648*	0,783
II.FF. e Inmobiliaria	-0,610	0,116*	0,543
Servicios a empresas	-0,023	0,951*	0,977
Actividades sanitarias	1,180	0,004	3,254
Educación e investigación	1,450	0,001	4,262
Otros servicios	-0,384	0,283*	0,681
Duración de la jornada laboral		0,000	
Parcial	-1,227	0,000	0,293
Constante	3,466	0,000	32,004

* resultados no significativos bajo una probabilidad del 95%.

Log de la verosimilitud 3.100,1 / R² de Cox y Snell 0,092 / R² de Nagelkerke 0,229

Individuo de referencia: Mujer de 40 a 44 años, con estudios superiores pero no de doctorado, que no es madre o convive con hijos, de nacionalidad española y que trabaja en el sector agrícola a tiempo completo.

7. Conclusiones El objetivo de este capítulo ha sido conocer cuál es la presencia y situación de la mujer española dentro de los estratos laborales relacionados con la toma de decisiones empresariales (directivas y empresarias). Se ha comprobado que se trata de un importante colectivo en términos absolutos, pero que su presencia es aun escasa respecto a los hombres.

Atendiendo a las variables consideradas, primero de tipo personal: la edad, el nivel de estudios y la situación familiar; y de tipo profesional, en segundo lugar, relacionadas con el puesto de trabajo desempeñado la forma de ejecución del mismo: la actividad económica, la tarea desarrollada y la duración de la jornada laboral, podemos establecer las siguientes conclusiones.

Edad: Desventaja en la presencia femenina en todas las edades, relativamente menor sólo en las franjas marginales (con menor número de casos) como menos de 20 años y entre 50 y 65 años. La relación entre la empleabilidad en puestos de dirección y la edad, muestra una tendencia a una mayor juventud relativa de las mujeres (con picos entre los 35 y 39 años) respecto de los hombres (picos entre los 40 y 49 años), al tiempo que un descenso brusco de las tasas femeninas, frente al mayor sostenimiento de las masculinas, por la mayor retirada de ellas del mercado laboral o de lo puestos de responsabilidad directiva.

Nivel de estudios: Como es esperable, se comprueban los elevados niveles formativos del colectivo, destacando la mayor preparación relativa de las mujeres empresarias y la relativa homogeneidad entre directivas y directivos.

Estado civil: Aunque la situación familiar mayoritaria es la de casadas o en pareja, destaca un importante volumen de mujeres que podríamos considerar como independientes, ya que se trata preferentemente de jóvenes solteras.

Maternidad: Las responsabilidades parentales parecen ser un claro freno para la presencia de mujeres como directivas o empresarias: las madres son un colectivo minoritario en tales puestos. Esa situación es más acusada entre las directivas, pues entre las empresarias se registra una mayor proporción relativa de madres con respecto a aquellas.

Nacionalidad: Pese a la importante recepción de trabajadoras y trabajadores extranjeros, su presencia en puestos de

dirección es aún escasa en España, situación que se agudiza en el caso de las mujeres, cuya presencia es aún más escasa que la de los hombres. Entre quienes lo logran, destacan las mujeres provenientes de países pertenecientes a la UE-15 (francesas, italianas) y de China.

Sector de actividad: El colectivo más importante de mujeres empresarias o directivas se localiza en el sector servicios, concretamente en la venta al por menor y reparaciones (única rama de actividad que puede ser considerada como femenina para los puestos considerados), la hostelería, la sanidad, la educación e investigación y otros servicios varios. Además, se detecta una elevada segregación del empleo femenino directivo y empresarial, hacia la realización de tareas terciarias de corte tradicional (personales y sociales).

Ocupación laboral: Las mujeres empresarias presentan un mayor porcentaje de empleo en ocupaciones de servicios que requieren una cualificación de nivel medio (trabajadores/as de servicios, profesionales y técnico y profesionales de apoyo) y, en menor medida, nivel alto. Por su parte, los hombres presentan concentraciones más elevadas en ocupaciones que desarrollan tareas manuales. Esta situación se concreta en la alta vinculación de la ocupación de las mujeres con la gerencia de empresas de comercio, pymes relacionadas con servicios tradicionales.

Duración del contrato: Aunque en general estos puestos de trabajo asociados a una elevada responsabilidad se desarrollan a través de contratos permanentes, la estabilidad en el empleo es superior en el caso de los hombres, mientras que las directivas son contratadas por tiempo definido con mayor frecuencia.

Duración de la jornada laboral: También en este caso, aunque la situación más habitual es la de las jornadas a tiempo completo, las jornadas a tiempo parcial son más frecuentes entre las directivas y empresarias que entre los hombres. Relacionado con esto, la dedicación horaria –que en términos generales es elevada en esos puestos de trabajo– de los hombres es superior a la de las mujeres. Ambas circunstancias plantean importantes cuestiones acerca de la conciliación de la vida familiar y laboral, por una parte, y de la desigualdad en las condiciones para la promoción profesional, por otra.

Existencia de trabajos secundarios: Los puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones empresariales requieren una gran dedicación, por lo que suele ser frecuente que no existan puestos de trabajo secundarios. En el caso de las mujeres, esa posibilidad se torna realmente improbable.

Localización geográfica: En general, las regiones con un tejido empresarial amplio y una actividad productiva elevada son las que favorecen en mayor medida la contratación femenina en puestos de trabajo relacionados con la toma de decisiones empresariales. De ahí que sean las comunidades como Cataluña, Madrid, País Vasco o Galicia las que cuentan con un mayor número de mujeres en tales puestos.

En definitiva, podemos afirmar que la presencia de mujeres en puestos de dirección y/o como empresarias es bastante escasa en el mercado de trabajo español. Sin embargo, existen razones para mantener un cierto optimismo sobre su posible evolución futura. Dentro de este colectivo aparece un grupo de mujeres jóvenes que ocupan preferentemente puestos de dirección y que pueden contribuir al sostenimiento en el futuro de este tipo de puestos de trabajo entre el colectivo femenino.

No obstante, del estudio surgen también algunas cuestiones negativas sobre las cuales las autoridades políticas deberían actuar. En primer lugar, la elevada dedicación que exigen estos puestos de trabajo, tanto en términos de dedicación horaria como en torno a la compatibilización de estas actividades con otro tipo de trabajos, establece la existencia de dificultades en la conciliación de la vida laboral y familiar. De este modo, que se ha determinado que ser madre y directiva y/o empresaria al mismo tiempo es un hecho improbable. Y en segundo lugar, la posición mantenida por la mujer en estos puestos se encuentra claramente segregada hacia la realización de actividades terciarias de corte tradicional y al desarrollo de puestos de gerencia antes que de dirección.

De cara al futuro, quedan importantes cuestiones por determinar, tales como la ganancia que obtienen las mujeres directivas y/o empresarias en relación al resto de mujeres y a sus homónimos masculinos. Esperamos poder encarar dicha línea de investigación a través de la futura explotación de la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL), actualmente puesta a disposición por la Seguridad Social a los investigadores/as españoles.

*Perfiles de mujeres
y hombres directivos:
una aproximación
cualitativa*

.....

III

.....

1. *Introducción*

Son muchos los estudios e investigaciones que constatan no sólo la fuerte segregación de género en el mercado de trabajo sino también la creciente preocupación por la escasez de mujeres en puestos de responsabilidad directiva en empresas, y en concreto en empresas del sector TIC.

Hace casi una década, y de acuerdo con los datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1998, la presencia de las mujeres en los puestos de responsabilidad no superaba el 3%. Datos del año 2004, muestran como, en España, las mujeres ocupaban sólo el 5,4% de las presidencias de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, el 2,5% de los puestos de vicepresidencia y el 2,8% de los consejeros/as. Si bien es cierto que los porcentajes de mujeres directivas aumentan en empresas fuera del IBEX 35 (18,9% en empresas con más de diez trabajadores/as y 27,1% en empresas con menos empleados/as), los datos tampoco son demasiado halagüeños.

Más recientemente, y de acuerdo con el informe *Las Mujeres y la Toma de Decisión* (2007), las mujeres sólo suponen un 6% en los Consejos de Administración del IBEX 35, y su presencia no alcanza el 25% en ninguna de las empresas más importantes del mercado bursátil. Esto significa que de los 548 consejeros y consejeras del IBEX, únicamente 35 son mujeres.

Adicionalmente, si bien existen empresas que cuentan con alguna mujer en puestos directivos, se mantiene, al igual que en el resto de los ámbitos profesionales, la denominada segregación horizontal. Es decir, el índice de concentración en los diversos departamentos de las empresas parece claramente determinado por la variable género; aspecto que en último caso determina el mayor o menor grado de feminización versus masculinización. Así, en aquellas empresas en las que alguna mujer ocupa un puesto con responsabilidad directiva, estas tienden a ubicarse en los Consejos de Administración y Finanzas, y en los departamentos de Administración y de Recursos Humanos.

El sector de las TIC supone un 5,3% del PBI de la Unión Europea y un 4% de sus puestos de trabajo. Pero se calcula que habrá escasez de mano de obra (unos 300.000 individuos) en 2010. Un estudio reciente de la OCDE (2007) pone de manifiesto que la brecha digital de género es especialmente mar-

cada en lo que respecta al acceso de empleo con cualificación en el sector TIC.

Existen diferencias significativas entre mujeres y hombres en cuanto al empleo relacionado con las TICs, tendiendo las mujeres a tener bajas tasas de empleo en ocupaciones especializadas (por ejemplo ingenieras en sistemas, especialistas en tecnologías de la información) y contando entre las usuarias intensivas de las TICs con una mayor representación por parte de secretarías y mujeres ocupadas en tareas de oficina que de ocupaciones profesionales (op. cit. 41)

Los datos desagregados por sexo ponen además de manifiesto que la proporción de mujeres diplomadas en el sector TIC ha disminuido en Europa (por ejemplo, en informática pasó de un 25%, en 1998, a un 22%, en 2006) y, como consecuencia, en un momento de aumento en la demanda de profesionales en el sector TIC, la Comisión Europea ha alertado sobre el decreciente interés de las mujeres hacia este tipo de carreras.

La proporción de mujeres que trabajan en empresas del sector TIC es también muy variable, oscilando en la Unión Europea desde un 6% en Luxemburgo a un 41% en Lituania.⁹ Como consecuencia, el número de mujeres que alcanza puestos directivos en el ámbito de las TIC es muy bajo:

- Un 66% de las empresas de telecomunicaciones no cuentan con mujeres entre sus cargos directivos.
- Con respecto a las 14 grandes empresas del ámbito de las TIC, menos de un 10% de los miembros del Consejo de Administración son mujeres.
- En el sector de las telecomunicaciones la cifra es sólo del 6%.

⁹ La participación profesional de la mujer y las TIC: un gran potencial por aprovechar, IP/07/305, Bruselas, 8 de marzo de 2007. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/305&format=PDF&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>.

Ocupación en el sector de las TIC (%)		
	Hombres	Mujeres
Directivos TIC	87,8	12,2
Mandos TIC	75,2	24,8
Técnicos TIC	85,6	14,4

Fuente: Observatorio Salarial de ICSA (2007)

En los últimos años diversos gobiernos se han hecho eco de esta realidad y han empezado a proliferar iniciativas legislativas tanto a nivel europeo como nacional. Algunos países europeos como Suecia y Noruega han implantado medidas encaminadas a aumentar la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración (teóricamente, los máximos órganos de decisión) de empresas cotizadas (Fundación Ecología y Desarrollo, 2004). En España se ha desarrollado recientemente el Código de Recomendaciones de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobado el 19 de mayo de 2006 (Código Conthe) así como la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Entre las medidas puestas en marcha está, por ejemplo, el favorecer con contratos públicos a las empresas que cuenten con un nivel mínimo de mujeres en puestos ejecutivos.

La dirección a seguir pasa por aumentar, tanto cuantitativa como cualitativamente, la participación de las mujeres en el sector TIC, en tanto factor de cambio e impulsor del sector. De hecho, investigaciones previas han constatado que en empresas cuya cúpula directiva y Consejos de Administración son heterogéneos, es decir constituidos por hombres y mujeres, el funcionamiento es mejor al potenciarse no sólo la diversidad de puntos de vista, la creatividad y la innovación empresarial (Robinson y Dechant, 1997; Tyson, 2003), sino también la competitividad y la rentabilidad económica/financiera (Adler, 2001; Carter *et al.*, 2003; Catalyst, 2004; Redondo y Jimeno, 2005; McKinsey & Company, 2007).

Tras superarse las barreras educacionales y legales, y con objeto de evitar una infra-utilización de talento, es necesario preguntarse cuáles son los factores que impiden que las mujeres ocupen la cúspide de la pirámide de las estructuras profesionales del sector TIC. Es necesario investigar el *techo de cristal*, “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell y Butterfield,

1994: 72), y el posible *techo de cemento* (autoimpuesto por elecciones personales), así como las posibles formas de discriminación, tanto explícitas como sutiles. Este trabajo es nuestro grano de arena en esta dirección, ya que, al contribuir a visibilizar y entender mejor el problema, estamos abriendo puertas a la hora de buscar estrategias efectivas que permitan superarlo.

Si bien existen investigaciones relativas a la escasa representación de las mujeres directivas (García de León, 1994; Kaufmann, 2007), el sector TIC es un ámbito en el que todavía queda mucho por investigar y reflexionar. Este trabajo presenta una aproximación cualitativa, que se ha realizando a través del análisis de entrevistas en profundidad semi-estructuradas a mujeres directivas del sector TIC.

Para el objeto de esta investigación se entiende por puestos directivos aquellos cargos ejecutivos en organizaciones/empresas del sector TIC (producción de bienes o servicios TIC), cuyas tareas impliquen la toma de decisiones y la coordinación de un equipo de trabajo. El término alude, en primer lugar, al nivel de alta dirección (nivel de presidencia), aunque también se han considerado los mandos inmediatamente inferiores en la jerarquía (por ejemplo, nivel directivo de RRHH). Se ha considerado que no era necesario que estas personas fuesen presidentas o vicepresidentas (aunque algunas lo sean) en sus respectivas compañías, pero sí se han tenido en cuenta, a la hora de hacer la selección, aspectos relativos a su responsabilidad directiva en la empresa (pública o privada), a factores de prestigio y estatus, así como a su responsabilidad funcional y salario.

Las cinco entrevistas se han realizado a mujeres directivas que trabajan en empresas punteras del sector TIC:

5 Empresas punteras del sector TIC
Una compañía internacional de servicios de tecnologías de la información
Una consultoría de gestión líder en <i>management consulting</i> , integración de sistemas y tecnología y <i>outsourcing</i>
Una empresa constituida como un mercado de subastas on-line
Una compañía española líder en tecnologías de la información y sistemas de defensa
Una empresa líder en el sector de online dating en el mundo

El objetivo fundamental de las entrevistas ha sido indagar tanto sobre la persistencia de las barreras como sobre los elementos impulsores en la trayectoria vital, personal y profesional, de las directivas en el sector TIC. Nos centra-

2. Cuestiones metodológicas

mos en este sector porque si bien las mujeres están cada vez mejor preparadas académica y profesionalmente, y las actividades son relativamente nuevas en un ámbito en el que el factor productivo esencial es (aparentemente) el capital humano y el talento, son varios los elementos que todavía parecen contribuir a la persistencia de una cultura sexista. Así, por ejemplo, el hecho de que haya pocas candidatas en los puestos de partida para la promoción (o bien porque ocupan puestos de menos nivel o porque abandonan con más frecuencia), podría ser parcialmente explicado por la organización y condiciones de trabajo del sector (jornadas interminables, trabajo por proyecto, teletrabajo, etc.). Hemos buscado, por tanto, que las directivas nos confirmen, o no:

- si las mujeres encuentran más dificultades que los hombres para acceder a puestos de responsabilidad
- si, cuando acceden, tienen que aceptar las reglas del juego y, por tanto, el que haya más mujeres (cuantitativamente) no significa que cambie la cultura
- si las políticas de conciliación están orientadas a las mujeres, para que ellas resuelvan más o menos sus problemas, o a las personas (mujeres y hombres).

Para ello, a partir del análisis de la literatura y la investigación empírica realizada, hemos orientado las entrevistas de forma que nos permitan indagar sobre cuestiones relativas a perfiles profesionales (trayectorias y experiencia personal en un puesto directivo), diversidad de género y estilos de dirección (tareas y valoración de las mujeres en equipos directivos) y corresponsabilidad para la conciliación.

Tras una breve introducción y la presentación de cuestiones metodológicas, se describe la (diversa) naturaleza de las trayectorias profesionales, así como la heterogénea experiencia en la dirección del sector TIC. Posteriormente, y tras investigar los elementos que contribuyen a explicar la desigual representación de hombres y mujeres en puestos directivos, se analiza la naturaleza de la cultura corporativa, así como el tipo de talento más valorado. Tras aproximarnos brevemente a la naturaleza de los equipos de trabajo y de la gestión en el entorno TIC, se delinear los diversos estilos de dirección, masculinos y femeninos, y aquellos atributos necesarios para ser un buen directivo-líder. Se presenta también una valoración no sólo de la legislación para la igualdad de oportuni-

des, sino también de la conciliación de vida personal y profesional en las empresas del sector TIC. Por último, se exponen una serie de conclusiones y recomendaciones.

El informe cualitativo *Mujer y Empleo. Opciones y Decisiones* (2005) que investiga por qué hay tan pocas mujeres en los niveles de máxima responsabilidad o de mayor reconocimiento, apunta que la carrera de las profesionales en España tiende a ser muy homogénea (un escaso número de fases y de cambios de trayectoria), indicando un desarrollo muy continuo. Por el contrario, la de las mujeres directivas muestra no sólo el menor grado de homogeneidad de todas las trayectorias analizadas sino también un mayor número de fases diferenciadas y de cambios de trayectoria.¹⁰

En consonancia con estos resultados, los testimonios apuntan a que la evolución profesional de las directivas es bastante heterogénea, con muchas fases e incluso múltiples cambios de trayectorias. La mayoría de las entrevistadas ha trabajado en multiplicidad de empresas, tanto en España como en el extranjero, y ha desarrollado diferentes tipos de trabajos en diversos puestos y sectores. Esto pone de manifiesto no sólo su vasta formación y amplias destrezas, habilidades y competencias sino también una notable capacidad de iniciativa por parte de las mujeres directivas.

Estuve un tiempo en esta empresa de capital riesgo, y unos compañeros míos del master estaban fundando una empresa que hace subastas por Internet. Es un modelo como eBay, de subastas online, pero para el mercado hispano. Y buscaban una persona que montara la operación en España, y yo me lancé a la aventura... y montamos la empresa en España. La verdad que era una época muy loca, había muchas empresas en este sector. Fue una experiencia muy enriquecedora porque tampoco había profesionales, había poca gente que supiese de negocios digitales porque estaban emergiendo. Cualquier persona, entre comillas, con ganas de hacerlo y poca aversión al riesgo, podía hacerlo. Aprendí muchísimo (O11)

¹⁰ Los ocho tipos de trayectorias de actividad profesional investigadas son: académica, administraciones públicas, artística-cultural, directiva, empresarial, institucional, política y profesiones liberales.

3. Trayectoria profesional y experiencia personal en la dirección

El sector de las TIC, que emerge y se desarrolla en el marco de la denominada Sociedad de la Información y el Conocimiento (la sociedad digital), está marcado además por el rápido crecimiento y el cambio continuo. Muy acorde con esta dinámica de cambio, los discursos de las directivas entrevistadas revelan una falta de miedo a cambiar de rumbo (en algún caso influido por el entorno familiar), a dar un giro a su desarrollo profesional y, por ende, una notable capacidad de adaptación ante los cambios.

Yo empecé estudiando biología, en la especialidad de medioambiente, que no tiene nada que ver con el sector, y tras finalizar la carrera, estuve un par de años haciendo investigación. Pero en ese momento me di cuenta de que no me gustaba trabajar en ese entorno... Y entonces decidí buscar otro rumbo. En ese momento eran los años noventa, finales de los ochenta y principios de los noventa, se buscaban profesionales en el sector de las tecnologías de la información. Lo que buscaban eran titulados universitarios en cualquier cosa, te daban unas becas y te formaban. Entonces probé... porque mi novio por aquel entonces me lo sugirió. Me dieron una beca en una empresa, me enseñaron a programar, y me gustó. Me gustó el mundo de las tecnologías y la carrera que eso presentaba. Y entonces me tire a ello (OI3)

Las trayectorias profesionales de las mujeres directivas del sector TIC entrevistadas tienden a estructurarse no tanto en torno a metas claramente definidas sino más bien a un hilo conductor, a una “pasión” que, como veremos más adelante, se manifiesta a través de una doble dimensión: elemento vocacional y sacrificio.

De los testimonios de las mujeres también se trasluce que particulares circunstancias personales han sido determinantes a la hora de definir su desarrollo profesional. Al hablar de su trayectoria formativa y profesional en el extranjero, una de las directivas señala, por ejemplo, como ella: “quería volver a España por motivos personales, mi novio estaba en España, y queríamos casarnos” (OI4). En otros casos, estos factores personales posibilitaron, o al menos favorecieron, el salto profesional al actual puesto directivo.

Yo estaba recién casada en ese momento, no tenía hijos, llevaba trabajando como técnico en diferentes materias. Yo que sé, podría llevar seis años, y pensé que era el momento, y además yo tenía ganas, es lógico. Además yo me había pasado años siendo formadora de este tipo de temas, te conoces el puro modelo teórico, pero tampoco tienes experiencia y dices como: “A ver si lo pruebo”. He hecho tanta teoría que ahora toca la práctica (OI5)

Con respecto a la valoración que las mujeres hacen de sus trayectorias, y en concreto de su experiencia en puestos directivos en el sector TIC, se detecta una especie de dualidad. De acuerdo con estudios anteriores, que también han empleado la terminología religiosa, la experiencia personal de las mujeres directivas está caracterizada por la “pasión” (Rogg, 2002; Beata, 2003; Vázquez, 2006). Una primera dimensión de esta metáfora, sugerida en bastantes ocasiones por las propias entrevistadas, implica que el trabajo que desempeñan constituye *per se* una pasión, lo que implica no sólo un elemento vocacional sino también aspectos gratificantes del trabajo. Aquellos que hacen que lo que hacen “les compense” y les resulte satisfactorio (casi como un hobby). Por ejemplo, trabajar en un sector, y en concreto en organizaciones, marcadas por el cambio y la transformación continua resulta enriquecedor y genera satisfacciones.

Nosotros teníamos una campaña de publicidad hace mucho tiempo que era maravillosa. Se veía un grupo de cámara tocando un concierto, y de repente entraba en el foco de cámara un balón de baloncesto y soltaban todos los instrumentos y empezaban a encestar... Eso me parece que es un lujo. El vivir en una organización como esta, en la que eso es lo que predomina, y lo que se respira, y lo que forma parte de nuestro día a día (OI2)

La dimensión humana del trabajo también se percibe como un aspecto muy atractivo, en tanto que motiva y gratifica. La mayoría de las directivas afirman que les gusta trabajar en equipo y ser testigos activos de la evolución del mismo; ver cómo crecen y cómo aprenden, bajo su atenta mirada y supervisión (combinando el *coaching* y la libertad de acción).¹¹ Al mismo tiempo señalan la satisfacción que les produce el trabajar y luchar, tanto para ayudar a promocionar la carrera profesional de “los de abajo” (equipo de trabajo), como para no defraudar la confianza que “los de arriba” han puesto en ellas.

Es difícil porque muchas veces piensas si merece la pena o no merece la pena. Te compensa el no defraudar, el ver que esas respondiendo a la gente que esta confiando en ti; bien por arri-

¹¹ El término *coaching* procede del inglés *to coach*, que significa entrenar. En el entorno empresarial se emplea *coaching* para referirse al proceso interactivo mediante el cual el entrenador y el grupo (o personas) buscan, usando sus propios recursos y habilidades, el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados.

ba, los que te han soportado y los que te han ayudado a subir, y luego con los que están abajo, el ver consigues cosas para ellos, y que consigues, en cierto modo, potenciar de alguna manera también su carrera (O13)

Las directivas entrevistadas dicen “no quejarse”, e incluso reconocen tener suerte por la naturaleza del trabajo que desempeñan. Valoran positivamente sus trayectorias, y afirman que les encanta el trabajo que han hecho y que hacen. Esta especie de pasión por su trabajo emerge a veces en torno a la idea de “misión”. Es decir, un trabajo que además de resultar apasionante tiene un sentido último, que podría ser la posibilidad de cambiar la vida de las personas.

No me quejo. Hay mucha gente que está toda la vida quejándose. Yo tengo un equipo de trabajo que nos llevamos bien y estoy contenta. Yo creo que tengo suerte, hago un trabajo que es divertido, no es un trabajo convencional, es útil para mucha gente y puede cambiarles la vida (O11)

La otra cara de la pasión estaría marcada por el dolor y el sufrimiento así como por los sacrificios que se han visto, y aún hoy en día se ven, obligadas a hacer. En algún caso se preguntó directamente sobre los sacrificios, tanto en el ámbito personal como profesional (que podrían ir desde renuncias en tiempo de ocio a renuncias en términos de responsabilidad o remuneración); y en otros se pidió que hiciesen un balance de su trayectoria, con los pros y los contras. A partir de esos discursos emerge una terminología relacionada con la dimensión más dolorosa de la pasión, los sacrificios y las renuncias.

Al valorar su trayectoria profesional las directivas coinciden en reconocer que su puesto de trabajo “es muy gratificante”, pero añaden, de manera contundente, que se han visto obligadas a sacrificar parte de su tiempo de ocio, y por tanto parte de su tiempo para estar con la familia o para dedicar a cuestiones personales. Una de ellas llega a afirmar que, en caso de poder volver a empezar, “vería cómo hacerlo mejor para no sacrificar tanto la vida personal y familiar” (O13).

Casi todas reconocen que si bien nadie les obliga a hacer sacrificios, “nadie te lo impone”, su realidad diaria le enseña que es necesario pagar un precio y asumir una serie de compromisos que generalmente se traducen en renuncias personales. Sin embargo, las mujeres directivas no parecen estar dispuestas a dejar su vida privada a las puertas de las

empresas y algunas reconocen una toma de conciencia de que hay otras cosas más allá del trabajo.

Mi marido también trabaja muchas horas, y lo siento menos porque estamos los dos en la misma situación, que es peor todavía porque creo que solo se vive una vez, y a veces perdemos un poco el norte. Yo creo que vivir para trabajar tampoco es, por lo menos para mí. Creo que el trabajo es algo muy importante porque pasamos muchas horas. Pero si estás solo en eso es un problema, que si no tienes nada más a mi no me compensaría. Yo estoy intentando tener más tiempo libre (OI1)

Alguna de las mujeres directivas ha hecho, en algún momento, sacrificios en el ámbito profesional. Han dado prioridad a su bienestar personal a pesar de las posibles implicaciones, en términos de tareas y actitudes en un ámbito de “lucha sin cuartel”.

Yo he hecho sacrificios en el otro sentido. He rechazado un puesto de Dirección de RRHH para no hacer más sacrificios ¿sabes?... Yo he rechazado tener más estatus en organizaciones porque no he querido estar más vinculada. He querido tener un poco de margen de libertad para poder decir “bueno yo aquí me muevo a gusto”... Ya te digo, he rechazado ofertas importantes y no he querido, porque tenía mucha servidumbre, no solamente de estar súper vinculada, sino también de hacer trabajo que no me apetecían en relación con las personas (OI5)

Otro de los sacrificios mencionados frecuentemente en las entrevistas es la dedicación. Tienen que decir una gran cantidad de horas al trabajo para poder sacarlo adelante y lograr los objetivos. En ocasiones se sienten “víctimas de los horarios”, poniendo de manifiesto la cara más dolorosa (el sacrificio) de la pasión.

Con respecto al horario creo que es excesivo por demás, aquí y en todos los sitios. Yo creo que España tiene que cambiar mucho en ese sentido. Hay una tónica general verdaderamente enfermiza y enfermante. No tiene ninguna lógica que seamos los que más trabajamos de Europa y los más improductivos. Ya sé que está muy manido, pero es que es una cosa que llama la atención, que seamos tan necios, o sea que si es eso lo que está pasando, pues algo se debería hacer... Yo creo que venimos cansados, porque llega un punto que te saturas, no somos infinitos, entonces es una pescadilla que se muerde la cola, no te reciclas luego rindes menos, y como sigues sin reciclarte pues cada vez rindes menos, y así llevamos varios años a la cola de la productividad. Pero mientras tanto no está habiendo reacciones, yo no veo reacciones, yo creo que hay unos horarios excesivos y yo me siento víctima de esos horarios (OI5)

Además de la necesidad de dedicar muchas horas, la naturaleza del trabajo también hace necesario estar (físicamente) en la empresa (debido, a las demandas del puesto y, por ejemplo, a los horarios en los que se marcan las reuniones.

Asumes compromisos y a veces no valoras lo que dejas por el camino. Cuando lo ves ya no hay marcha atrás. Pero si, se dejan muchas cosas en el camino y se sacrifica muchísimo. Y hay veces que no te das cuenta, que estás metido en la rueda y no te das cuenta. Y otras veces, cuando estas muy saturado, dices “¡pero bueno! realmente es que esto no me lo compensa nada”. Y dices “¡hasta aquí!”... En mi caso, ese es quizás el problema, si no hubiera cedido tanto de mi vida personal o familiar, a lo mejor no estaba donde estoy... Tengo una hija y estoy muy felizmente casada, pero creo que ella ha sufrido. No me ha tenido lo que me podría haberme tenido, lo que debía haberme tenido, porque le he dedicado mucho tiempo a la empresa. También porque en esta empresa se ha fomentado, no es que se haya fomentado es que el tipo de negocio implicaba estar aquí muchas horas. Estar aquí, además físicamente. Hay veces que te puedes ir a casa y hacerlo aquí, y nadie le va a poner ningún problema. Pero hay muchas reuniones a las 6 de la tarde, a las 7 de la tarde. Y eso supone que hasta las 9 o 9.30 de la noche no llegas a casa (OI3)

Las altas demandas y expectativas depositadas en las directivas, unidas al ritmo trepidante de trabajo (horario, viajes, etc.), también hacen que algunas apunten a las consecuencias que supone tanto sacrificio (una gran carga de estrés). En concreto, las renuncias a otras facetas de su vida (también muy importantes), en términos de su dedicación a cuestiones personales y familiares.

Yo he renunciado a tener menos tiempo libre. Pero no he renunciado a cosas... en las relaciones digamos de pareja y de no pareja que he podido tener, he podido llevar en la mochila parte del estrés que venía de aquí, una carga de estrés que tienes... ¡que me gustaría poder trabajar menos! Yo cuando no quedo después de salir de trabajar, me pongo como objetivo llegar a casa a las 21h para verme un telediario ¡y ni siquiera consigo eso! No sé, mi padre falleció el año pasado y... he tenido mis arrepentimientos, tenía que haberme cogido días de vacaciones y haber estado ahí, a su lado. Entonces eso es lo que no compensa. Y ahora yo también tengo una edad en la que ya acaricio la posibilidad de poderme jubilar. No me imagino trabajando a este ritmo hasta los 65 años. No creo que lo aguante. Viajo mucho... No, no creo que lo aguante (OI2)

De manera similar, y como muestra el siguiente testimonio, todos estos sacrificios y renuncias que se ven obligadas a realizar lleva a algunas de ellas a cuestionarse hasta que

punto merece o no la pena lo que hacen: “Mi sensación es que llega un momento en que no hay dinero que lo pague. A mi ya no me compensa el dinero. Lo que necesito es más tiempo y más equilibrio personal. Es decir, hay veces que el sacrificio es demasiado” (O13).

Varios son los aspectos subrayados a lo largo de las entrevistas con objeto de explicar la escasa representación de las mujeres en puestos directivos. De forma prácticamente unánime las directivas entrevistadas no perciben que en el sector TIC haya menos mujeres que hombres en puestos directivos. Es más, se apunta que el diagnóstico de que hay pocas mujeres directivas en el sector no se corresponde con la realidad. Si bien no puede decirse que haya más mujeres que hombres, señalan algunas, pueden encontrarse muchos ejemplos de mujeres directivas: “En España está esa idea pero hay una directiva en Google, en Ebay, en IBM, en Yahoo, en Match... Yo creo que hay muchos ejemplos” (O14).

Este tipo de percepciones, como veremos más adelante, conllevan ocasionalmente a rechazar la existencia de una posible discriminación por razón de sexo en el sector TIC. Sin embargo, y a pesar de este discurso inicial (reiteramos, generalizado), a medida que profundizamos en los testimonios observamos como van emergiendo obstáculos que, de forma más o menos explícita, se han ido encontrando estas mujeres a lo largo de sus trayectorias profesionales.

En primer lugar, y relacionado con lo que se ha venido en denominar “la cronología de la incorporación de la mujer”, aunque no señalan la escasez de *role models* identifican como posibles obstáculos tanto el peso del proceso de socialización y, en concreto, de la educación recibida en el seno de la familia, como el deseo (o no) de llegar a estos escalafones por parte de las mujeres (la ambición).

Tiene que ver mucho con las mujeres porque, obviamente, creo que viene de la educación, de como los padres te educan. Si te educan desde el principio que eres guapa y chica, y hacen una discriminación desde el principio, no se si es positivo. Yo creo que es bueno que los padres, sean chicas o chicos, consideren a sus hijos de la misma manera, que les den las mismas oportunidades, y que les empujen de la misma manera. Sin hacer ninguna diferencia, ni a nivel de deporte, ni a nivel de amistades de sus hijos, ni a nivel de estudio. Creo que es muy importante ese

4. *¿Por qué las mujeres son minoría en puestos directivos?*

primer paso de los padres, el como te empujan, y a partir de ahí te creas tu propia personalidad, tu propia fuerza y la confianza en ti misma. Y luego es construirlo como mujer. Yo creo que es importante querer construir tu currículum como un hombre. No veo porque tendría que ser diferente en ningún sentido. Tenemos las mismas cosas que aportar, igual algo diferente en función del sexo, pero en el trabajo no lo veo tan distinto (OI4)

En relación con este último aspecto, y si bien todavía existe la creencia de que actualmente ya no existen límites y que son las propias mujeres las que los imaginan (“síndrome de la abeja reina”), los testimonios de las directivas aluden a menudo a limitaciones de carácter personal (Sala Schnorkowski, 2000). En concreto a aquellos factores y condicionantes auto-impuestos por las propias mujeres (*techo de cemento*) en su desarrollo profesional.

Lo que sí es cierto es que cuando llegas a los puestos más altos, ahí ya no hay dificultades. No sabemos qué pasa. Yo creo que es que probablemente algunas no han tenido más remedio que, que apearse y decir pues mira, yo no puedo estar a las siete o a las ocho de la noche en una reunión. Entones, no es que no sepamos o no podamos, es que algunas tienen que decidir... Yo creo que hay muchas, y muy buenas, pero hay un problema que les impide saltar, y yo creo que es un problema de que llega un momento en que no pueden comprometerse, o hay que decidir. Y no se pueden comprometer hasta, hasta donde se quiere (OI3)

Una de las directivas apunta como “entre las mujeres hay mucho cinismo”, para referirse a esas mujeres que tienen grandes dosis de ambición, que quieren tenerlo todo y eso, señala, no se puede pretender: “En la vida también hay opciones personales, seas hombre o seas mujer. Tú no puedes pretender tener cuatro hijos, jornada reducida y llegar a ser presidente. No puede ser” (OI2). Así, paradójicamente, si bien muchos estudios señalan que las mujeres no llegan a puestos directivos porque son menos ambiciosas que los hombres, ella señala lo contrario: las mujeres son a menudo demasiado ambiciosas y tienen muchas expectativas (en el ámbito personal y profesional), y por eso a lo mejor no llegan, ya que es imposible tenerlo todo.

En este sentido, ciertas características se perciben como diferentes al asociarse a hombres o a mujeres. El ejemplo de la ambición es ya clásico. Esta característica asociada a los hombres tiene generalmente connotaciones positivas, mientras que al ir a la par con las mujeres suele ocurrir lo contra-

rio. Las mujeres directivas pueden además enfrentarse a las denominadas *catch-22 situations*, en las que experimentarían rechazo tanto por parte de mujeres como de hombres al “apartarse” del modelo de acción que se espera de ellas, un modelo femenino, mientras que se aproximan a un modelo más acorde con el definido como típicamente masculino.

Otros testimonios señalan que para lograr desarrollarse profesionalmente es necesaria, además de una clara vocación y pasión por el trabajo, una pareja comprensiva que facilite el ejercicio del trabajo. Estudios anteriores han demostrado cómo los aspectos socio-familiares juegan un papel fundamental en el desarrollo, y posterior éxito, profesional de muchas mujeres (Husu, 2001; Bagilhole, 2006). Es más, si bien se ha apuntado que “el matrimonio es una de las empresas vitales en la cual, casi generalizadamente, los varones profesionales obtienen grandes beneficios” (García de León, 2002:169), las mujeres entrevistadas también parecen obtener un gran apoyo, ya sea de su marido o pareja.

Yo no he tenido ninguna limitación a nivel personal. También me lo construí así porque no quiero tenerlas. Bueno tuve que estar fuera porque las situaciones que no me lo permitían, por las circunstancias, por alguien que ha fallecido en la famita o algo así. Pero intento crear un entorno ¡porque a mi me encanta trabajar! Entonces intento claramente estar con una pareja que me permita seguir con esta idea, que me apoye y que no haga ninguna diferencia. Yo creo que no habría ninguna diferencia hoy en día si tuviera un bebé (OI4)

Entre los principales obstáculos que actualmente dificultan el desarrollo profesional de las mujeres en el sector TIC, las directivas también identifican factores asociados a las clásicas barreras relacionadas con las dificultades de conciliar responsabilidades personales, familiares y profesionales. Para algunas los aspectos personales cobran prioridad y reconocen que las mujeres (a la mayoría de ellas les ha ocurrido) tienen que hacer sacrificios profesionales en algún momento de sus trayectorias vitales. En este sentido afirman que las mujeres se enfrentan a mayores obstáculos, y que aquellas que hacen malabarismos con objeto de conciliar vida familiar y profesional tienen un gran “mérito”.

También me condicionó el hecho de no haber tenido hijos. Yo admiro muchísimo a mis compañeras que están aquí, que llevan

el mismo tren de vida que yo... Verdaderamente yo soy súper organizada y súper perfeccionista y yo me imagino lo que tiene que ser llegar a las 21h de la noche, encontrarte a tres niños, que se te ha ido la señora que los cuida y que, no sé, lo hubiera hecho pero yo creo que si me he desarrollado más profesionalmente pues tengo bastante menos mérito que el de una mujer con hijos (OI2)

Otro aspecto relativo a la cuestión de la conciliación son las repercusiones (negativas), fundamentalmente en términos de carrera y de desarrollo profesional, de estar un tiempo “fuera del mercado”.

Hay que construir un currículum, y no puedes darle término porque tengas hijos. Igual durante un tiempo puedes pedir un sabático de un año, pero si tú quieres seguir trabajando no creo que sea bueno estar fuera del mercado más que dos años. Yo estuve, por ejemplo durante el MBA, que vamos era estar fuera del mercado pero estando también, y sí que lo ves porque el sector sigue creciendo, sigue cambiando, tu ya no estas y no sabes cuales son las últimas tendencias. Yo creo que eso es importante no hacer ese tiempo demasiado largo (OI4)

Con respecto a esta cuestión se plantean dos tipos de discursos. Algunos testimonios, que, no ignoran la naturaleza sexista de la cultura organizativa, ponen el énfasis en las barreras de carácter personal que se auto-imponen ellas mismas. Por tanto, son ellas las que deben resolverlos, a través de mayores o menores “sacrificios” (personales y/o profesionales).

Bueno, no sé, yo creo que al final es inevitable lo del techo... no sé si es un techo que impone la empresa, o te lo impones tú como mujer. A lo mejor, te ofrecen un puesto mejor o llevar una empresa más grande, pero es verdad que vas a tener que estar viajando diez días al mes, entonces si tienes niños a lo mejor no te compensa. Son temas que para ellas está muy asumido que eso no es ningún problema, y para mí sí supone un problema. Creo que cada mujer es un mundo, y creo que hay mujeres para las que no supone ningún problema en tomar más responsabilidades, y eso significa que tiene que trabajar más, pero bueno sí que puede ser un freno; y yo creo que cada decisión es muy respetable, y es muy personal. Igual hay mujeres que piensan que con una logística de apoyo, de gente que se va a ocupar, que es una forma de hacerlo; y otras que no, y eso realmente en el caso de los hombres no se da, no se da porque no se lo plantean, para una mujer es raro que no se lo plantee, otra cosa es que se lo plantee y decida que no quiere ver sacrificada su carrera profesional y hace el sacrificio. Creo, sinceramente, y aunque suene antiguo, que es así (OI1)

Desde otra perspectiva, subrayan las dificultades que implica la conciliación del ámbito personal y profesional para las

mujeres directivas y reconocen que nunca se puede disfrutar plenamente de ninguno de los ámbitos. Si bien afirman disponer de los recursos necesarios para asegurar el buen cuidado de las personas dependientes a su cargo (sus hijos o hijas, por ejemplo), las demandas que implica la naturaleza de su puesto a menudo lo hace complicado. En este sentido demandan la intervención del gobierno, el rol del estado, así como el de las propias empresas, a la hora de facilitar la coresponsabilidad para la conciliación.

Este trabajo te da una independencia, una independencia mental, económica, y a partir de ahí tienes más recursos también para organizar tu vida como mujer con hijos. Tienes más recursos trabajando, y te puedes permitir tener a alguien que te ayude, o también creo que por parte del gobierno. Yo creo que es miopía. Yo creo que tiene mucho que ver obviamente con el gobierno, son los que pueden hacer cosas. El tema de igualdad de género me parece imprescindible. Creo que las propias empresas también tienen un papel importante, sus propios directivos, la actitud que tengan (O14)

De acuerdo con datos recientes, además de las escasas ayudas públicas (la inversión estatal destinada a familias supone el 0.85 del PIB), sólo el 5% del sector privado ofrece guarderías para los empleados y, en realidad, sólo el 10% ofrece medidas de flexibilización horaria (Cátenon Worldwide Executive Search, op. cit. Expansión 2007). Por otra parte, los permisos de paternidad son todavía escasos en el sur de Europa, si bien en España como consecuencia de la normativa de igualdad están aumentando. Como veremos en detalle más adelante, las entrevistadas coinciden en señalar que sus empresas, aunque con medidas encaminadas en esa dirección, tienen todavía un largo camino que recorrer (por ejemplo en materia de sensibilidad, de ayudas o de guarderías) .

Cuestiones como la flexibilidad, la visibilidad y los horarios laborales evidencian una dualidad, e incluso si se quiere una paradoja. Por un lado señalan los aspectos positivos de la naturaleza del trabajo que desempeñan, y en concreto de la (relativa) flexibilidad horaria que, en teoría, resulta beneficiosa para las mujeres al permitirles conciliar mejor los aspectos personales y profesionales.

Me parece que es un sector interesante para las mujeres. Yo creo que puede dar mucha más flexibilidad. Mi jefe está en Estados Unidos, y le da igual que yo esté en la oficina o que esté mandando mails desde mi casa. Al final yo creo que la flexibilidad tiene

que existir porque, yo por ejemplo, muchas veces para mí es más productivo estar trabajando en mi casa que en la oficina. Lo que pasa es que no es un trabajo aislado, hay muchas cosas para las que no necesito estar con el equipo, pero para muchas otras sí. Yo tengo una niña de 15 meses, para mí es importante poder estar en casa a una hora razonable para poder bañarla y acostarla, y luego no tengo ningún problema, después de acostarla y cenar, para volver a trabajar. Yo espero que más empresas adopten ese modelo. Bueno, yo creo que quizá está cambiando un poco el tema... las mujeres tienen una capacitación, no voy a decir superior, pero sí igual que los hombres, y yo creo que el hombre no se cuestiona el tema de la conciliación, pero la mujer sí. Y yo creo que el hecho de tener ADSL en casa, te permite estar realmente conectado, y da igual cuando trabajas, tú eres responsable y sabes las horas que vas a trabajar (OI1)

Sin embargo, de forma paralela, emerge la otra cara de la moneda de la tan traída flexibilidad. Así, señalan que cuando las mujeres solicitan, por ejemplo, una reducción de jornada, “se sabe que no se cuenta con ella para proyectos importantes, al final no es bueno para la mujer porque no se está aprovechando todo el potencial” (OI1). Por lo que al final, esa aparente flexibilidad (versus presentismo), continúa resultando perjudicial para aquellos (generalmente aquellas) que hacen uso de estas fórmulas, al perder visibilidad en unas empresas que todavía no están preparadas para premiar o promocionar a empleados que “no están”.

Por otro lado, señalan las dificultades que muchas veces emergen a la hora de delimitar los márgenes entre el tiempo de trabajo y tiempo a dedicar al ámbito personal/familiar, cuando se desempeña el trabajo en casa.

La gente que trabaja en casa tiene que tener mucha disciplina para hacerse su horario y no estar todo el día. Pero bueno, yo creo que el tema de tener flexibilidad es vital. El tiempo que estuve en XXX, una empresa española, más tradicional, hubiese sido muy difícil poder haberme ido a casa antes de las ocho de la tarde, prácticamente parece que te estás escapando, y eso yo creo que tampoco es. Creo que ahora mismo con las posibilidades de estar conectado, y de poder estar haciendo cosas no tiene razón de ser, a no ser que la estructura y la mentalidad que está construida de tal forma que sí esté mal visto irte antes de las ocho (OI1)

Esta dificultad, que sufren los y las *workaholics*, podría asociarse al hecho de que para muchas personas la profesión es, como ya se ha apuntado, una pasión, en el sentido de vocación y hobby: “Si te gusta lo que estás haciendo, al final

estás trabajando ocho horas. A lo mejor yo estoy trabajando diez ¡pero se me pasan volando!” (O11). Es por tanto difícil marcarse límites y diferenciar claramente el tiempo de trabajo y el tiempo para dedicar al ámbito personal.

Además de los factores citados hasta el momento, y en consonancia con el ya mencionado informe *Mujer y Empleo. Opciones y Decisiones*, los principales factores explicativos de la escasa representación de las mujeres en puestos directivos son la cultura empresarial organizativa y los factores relativos a la homosociabilidad. El siguiente testimonio, si bien alude inicialmente a la posible menor cualificación de las mujeres con respecto a los hombres, en tanto factor explicativo de su escasa representación en puestos directivos, pronto señala la importancia de la cultura organizativa a la hora de explicar las diferencias por sexo.

Yo creo que la menor cualificación de las mujeres tenga que ver porque, lógicamente, el grupo del que vas extrayendo para que vaya subiendo en la pirámide de la organización es mucho más pequeño. Lo que no se explica es lo que pasa en posiciones medias porque hace mucho tiempo que hay muchas mujeres ¡y además tienen los mejores expedientes! Así que no hay ninguna razón para que todavía seamos tan reticentes ¡Pero bueno es la cultura! Yo creo que el hecho de que sean hombres los que eligen marca las pautas de elección claramente, buscan una imagen parecida a la tuya, y con un planteamiento de vida parecido al tuyo (O15)

Las mujeres entrevistadas señalan, por tanto, como un obstáculo fundamental, y por ende factor explicativo de las diferentes trayectorias de hombres y mujeres, la existencia de una cultura corporativa fundamentalmente dominada por valores masculinos (homosociabilidad). La noción de homosociabilidad, acuñada por Kanter (1977), expresa la avidez de los hombres por establecer relaciones entre sí (excluyendo a las mujeres) al sentirse más cómodos entre pares. Como consecuencia, la homosociabilidad y las poderosas redes informales masculinas parecen constituirse en factor clave a la hora de entender la desigual representación de hombres y mujeres en puestos directivos. Un testimonio lo resume de la siguiente forma: “Yo no me considero feminista pero los hombres son los que ocupan los cargos más importantes, y les sirve para continuar generación tras generación, como los guisantes de Mendel, perpetuando esa discriminación” (O12).

La vía por la que las mujeres han accedido a puesto directivos, de acuerdo con la terminología de Burgess y Tharenou (2002), puede clasificarse entre la de las *insiders*, es decir aquellas que acceden al puesto desde dentro (a través de la promoción interna), y la de las *outsiders*, que acceden a su puesto por invitación en virtud de su experiencia previa o especialidad. Tanto si han accedido a su puesto a través de una u otra vía, las entrevistadas coinciden en señalar otra dimensión de la cultura organizativa, la importancia de los contactos personales y la promoción informal, que puede constituirse como un claro obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres. A través del siguiente testimonio una directiva reconoce haber accedido a su puesto, como una *outsider*, a través de contactos personales: “A través de otra persona que conocí en Standford, que llevaba la oficina en Francia y que estaban buscando alguien para hacer la operación en España. Y la verdad que yo creo que se ajustaba mejor a mi perfil, porque yo creo que soy mejor en montar cosas” (OI1).

Al hablar de contactos personales es inevitable referirse al papel de los/las mentores. La literatura pone de manifiesto como la vía de acceso a los puestos de dirección está en gran medida, determinada, influida por el papel de las y los mentores, personas que “apadrinan” y/o “amadrian”, y aconsejan durante el curso del desarrollo profesional. Algunos de los testimonios señalan el papel jugado por ciertas empresas en las que han trabajado (más que por personas concretas), fundamentalmente debido a programas de *coaching* o de mentorazgo institucional.

Hay otra cosa muy de esta empresa y que me encanta, y es la generosidad para los que vienen detrás. Es decir, esta empresa la heredarán, entre comillas, las generaciones más jóvenes. Aquí existe todo un tema de mentorazgos y de councelors, eso forma parte de nuestra cultura corporativa. Pero mentores, pues no. No quiero parecerme al Fernando Alonso que siempre se está quejando (risas) de que nadie le apoyó. Yo creo que mis jefes han confiado en mi, que me han dado oportunidades, pero oportunidades que, sinceramente, me las he currado muchísimo. Las multinacionales son muy duras, y estás muy solo, y hoy eres la reina del mambo y mañana dejas de serlo, y remontas otra vez porque aquí estamos en cambio permanente. Entonces yo creo que la gente me ha dado oportunidades, y lo digo sin ninguna acritud, no he tenido ningún padrino. En ese sentido yo soy una corredora de fondo nata, y superviviente nata (OI2)

Otras señalan la importancia que han jugado sus jefes y jefas en este sentido (jefes/as generalmente con una “cierta sensibilidad femenina”), además de establecer una diferencia clara entre el papel jugado por jefes/as y mentores/as en su desarrollo profesional.

Sí, claramente, mi jefa, desde luego. Ha sabido muy bien cuales son mis motivaciones. Ha sido muy consciente de lo que me motiva o lo que no me motiva, porque al trabajar cinco años juntas nos conocemos muy bien. Obviamente ha sido el motor. Es ella quien me propuso el puesto y entonces claro es agradable saber que tiene confianza en que lo vas a hacer bien. Igual en este momento piensas, ella tiene más confianza en mí que yo, porque tienes esta duda existencial cuando vas a coger más responsabilidad. Los mentores, normalmente, no son tus jefes directos. Normalmente es bueno tener un mentor fuera. Tuve también mentores fuera. Creo que es muy útil, más bien para algo más preciso, igual no hablar todos los meses, o más bien por si tienes dudas sobre propuestas diferentes igual es interesante. A mi me gusta también tener otro tipo de opinión, de alguien que opina algo diferente, porque el mentor ve que tú puedes dirigir, el jefe no (OI4)

El testimonio anterior revela cómo mientras las y los mentores suelen ser *outsiders*, y por tanto pueden ser elegidos, las y los jefes son *insiders*, y por tanto son impuestos. Es más, si bien muchas directivas han tenido generalmente “muchas jefas”, y la experiencia ha sido positiva, los mentores han sido generalmente hombres. En este sentido se apunta a lo beneficiosa que resulta la combinación de jefa-mujer y mentor-hombre, fundamentalmente debido a “la complementariedad, porque hombres, desde el punto de vista de carrera y política de empresas, en general son más agresivos que las mujeres” (OI4), y por tanto al ofrecer visiones complementarias.

Una de las directivas, que afirma no haber tenido mentores a lo largo de su trayectoria profesional, subraya la importancia de las redes de contactos (formales e informales).¹²

Así como una persona que haya estado ahí, en concreto, no. Pero desde luego todos los pasos que he ido dando no ha sido

¹² Una de las directivas entrevistadas ha escrito un libro sobre la importancia de las redes sociales, y la necesidad de cultivar contactos, y de como Internet (al igual que otras TIC) constituye un nuevo canal de comunicación que puede contribuir a expandir y explotar nuestras redes de contactos.

a través de ir contestando un anuncio en un periódico, sino que ha sido a través de alguien que me conocía, que pensaba que me podía interesar. Y los estudios e investigaciones demuestran que las ofertas de trabajo no son más que un 20% de las ofertas reales. Entonces es fundamental mantener tu red activa. Al final es complicado porque en España no hay tanto esa cultura de estar conectado con la gente que conoces, y hay una especie de pudor en llamar a alguien que conoces. Una anécdota, ayer estuve cenando con un compañero mío del master que no veo desde el 99. Estudió conmigo en Stanford y me mandó un mail: “voy a estar en Madrid el miércoles por motivos de trabajo ¿nos vemos?”. Pues venga sí, cenamos. Al español le costaría mucho ir porque no es mi amigo, es alguien que estudió conmigo, que casi ni me acordaba de su cara. Pues eso a mí me aporta. Me parece interesante. Pero la mentalidad española es como que tú no harías ese tipo de cosas. Es una obviedad pero el mundo es redondo, y a lo mejor mañana ves que esta persona está invirtiendo en esta empresa, y al final todo es así. Tienes también que fomentarlo un poco. Al final la gente que no da señales de vida, y está buscando trabajo, pues ya es un poco tarde. También puedes dar señales de vida, pero si lo haces cuando no necesitas nada es mucho más fácil que cuando necesitas algo (OI1)

Deberíamos plantearnos no obstante si en realidad, e independientemente de sus estrategias personales, las mujeres y los hombres tienen las mismas posibilidades de cultivar los contactos. De acuerdo con las entrevistas son innegables los beneficios de cultivar contactos y reforzar redes de apoyo (formales e informales). Pero, muy a menudo, se hacen evidentes las dificultades que tienen muchas mujeres para poner en marcha esta estrategia. De hecho, en un ámbito y en un sector con un carácter marcadamente competitivo, ellas se ven obligadas a elegir entre, podríamos decir, ser competitivas y ser competentes.

No es que se valore la visibilidad, el problema es que si no estás, te pierdes la película. Aquí se trabaja mucho por objetivo entonces si tú cumples tus objetivos y das lo máximo que puedas dar, no hay ningún problema con tus horarios. El problema es que luego, por otro lado, se siguen poniendo reuniones a las siete de la tarde, y si tú no estás a las siete de la tarde, te pierdes la película. Se siguen haciendo comidas de dos horas y media, y si tu no estas dos horas y media comiendo te pierdes parte de la película. Ese es el problema. Entonces no es que nadie te pida que estés, es que si no estas te estas bajando del barco. Por eso hay que tomar la decisión, o estoy en estas comidas eternas y estoy en la gestión política. Hay una gestión de relaciones, que son muy importantes en cualquier empresa. Creo que son importantísimas, y más en una empresa con tanto hombre. Entonces hay que optar (OI3)

El grado de compromiso y exigencia de las directivas, en ocasiones percibido como menor que el de los hombres, podría estar relacionado con la diferente dedicación al trabajo “informal” que llevan a cabo hombres y mujeres (al asociarse a las horas que se pasan en la oficina y en reuniones, y no al trabajo realizado o a los resultados obtenidos). Los testimonios manifiestan un rechazo al “politiqueo” y una clara preferencia por una cultura organizativa “limpia”, basada en aspectos explícitos y formales.

He estado siempre en empresas que acababan de empezar y la última, antes de mi MBA, ya se movía en un entorno mucho mayor, con muchísima más política, e igual había personas que eran un poquito más agresivas y esto sí que no me gustaba. No me gusta cuando hay demasiada política en la empresa, más bien mala política. Es decir, la política de querer obtener esta responsabilidad adicional o quitar a otra persona, los malos roles. A mí me gustan las empresas que son transparentes en ese sentido (OI4)

El hecho de que las mujeres destinen menos tiempo y esfuerzo a la creación y fortalecimiento de las redes informales de poder podría explicar (al menos parcialmente) su posible exclusión y el menor disfrute de los beneficios de las mismas (Lipman-Blumen, 1976). No obstante sus preferencias estratégicas personales también podría estar relacionadas con aspectos como la denominada “cultura de la presencia”.

Lo que prima en el sector TIC, de acuerdo con los testimonios analizados, es una organización basada en la confianza mutua, materializada a través de la gestión por objetivos y la flexibilidad de horarios. Las directivas señalan que no se valora (al menos de forma institucional) la presencia física, es decir, el pasar muchas horas en la oficina. De manera informal (no-institucional), se promueve la flexibilidad en el seno de las empresas (especialmente a través de las nuevas tecnologías, como ordenadores portátiles, Internet o móviles). Todo ello debido, de acuerdo con la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, a las grandes dificultades que el “presentismo” genera en términos de conciliación entre la vida familiar y profesional (grandes dosis de estrés, menor rendimiento y merma en la calidad de vida, entre otros).

Pero en la mayoría de las empresas todavía reina la rigidez de horarios. Se premia al último que se va, aquel que posterga la vuelta a casa, frente a la flexibilidad (que generalmente

no es sólo sinónimo de mayor productividad sino también de un menor absentismo).¹³ Es más: 1) hay determinados aspectos y tareas que requieren de la presencia en la empresa; 2) las largas jornadas laborales son propias de la función directiva, y en el sector es común seguir organizando reuniones a horarios que dificultan la conciliación; y 3) el no estar “se paga”, no sólo porque pueda cuestionarse de alguna forma la profesionalidad y porque además uno no se entera del politiquero, sino porque lo que realmente continúa premiándose (aunque no de manera institucionalizada) es la visibilidad.

Si la pregunta que me quieres hacer es si aquí se premia el estar, yo te digo que la respuesta es que sí, la respuesta es clara, yo creo si estás es mejor que si no estás; si estás más rato y te ven más tiempo es mejor que si no. Es decir, a la disponibilidad, el ser percibido como absolutamente disponible, o muy disponible pues yo creo que eso es importantísimo (OI4)

Ante esta situación cabe preguntarse ¿son las consecuencias de esta cultura del “presentismo” iguales para todos? ¿O son las mujeres las que experimentan peores consecuencias, aumentando su pasión, en el sentido de tener que hacer un mayor número de renunciaciones y sacrificios? El testimonio de esta directiva es claro cuando se le pregunta si este tipo de cultura organizativa es perjudicial para las mujeres y beneficiosa para los hombres al ser creada “a su imagen y semejanza”.

Sí, si lo es de hecho. Claro, que es perjudicial, absolutamente perjudicial... y estoy segura que pasa en la mayoría de las compañías, es que se está por estar, no es estar para producir, a veces bueno ya que estás algo harás pero no es únicamente estar porque produces... y no es justo porque hay otra vida después de esta, y también parece que la tenemos que ejercitar un poco, de vez en cuando aunque sea (risas)... pero aquí no entra en la cabeza, sí que puede pasar con el tiempo, poquito a poquito, pero los hombres se dedican más a estar en la empresa, muchas veces porque no quieren estar en la casa, muchas veces porque tienen ideas culturales de sus antepasados... por los motivos que sea, pues eso se premia, porque como el que premia es un hombre, entonces valora a su imagen y semejanza, busca gente similar, entonces eso se premia... es hasta humano si quieres (OI5)

El quedarse o no quedarse más horas, y el asistir o no a reuniones convocadas en horario tarde-noche, no es realmente una opción para las mujeres, con las consiguientes

¹³ El País, 30 septiembre 2007, Gestión y formación, “Hartos de “calentar” la silla”, pp.36.

consecuencias negativas que esto puede tener en términos de desarrollo personal y profesional.

Por último, una de las directivas entrevistadas, muy concienciada con cuestiones de igualdad en la cultura organizativa de su empresa, añade que además de las actitudes discriminatorias implícitas todavía persisten las explícitas.

Explícitas también, lo que pasa es que los que las tenían explícitas se van cortando porque se les puede poner una denuncia. Te voy a contar para que veas qué horror... Estaba en una conferencia, hace unos meses, y ya había salido la ley de igualdad ¡no el anteproyecto!, todavía no era marzo... y había muchísima gente. Una persona, que además venía del ámbito político, daba una conferencia, y ya termina, y no venía a cuento porque la conferencia no tenía que ver con este tema, y una de las personas le pregunta “¿Me podría dar una razón, pero sólo una, sólo una (y así, venga a regodearse en que sólo pedía una) por la que las mujeres deben estar en los consejos de administración en determinada proporción?” Bueno, el político no contestó, hizo una cambiada para no tener que contestar al morlaco. Yo creo que las que estábamos allí, al menos yo, me quedé patidifusa de pensar que eso no es ley, es cultura ¡porque tú fíjate si hay que ser borrico para decir eso ahí! Yo creo que eso más explícito no puede ser, yo creo que si eso llega a ser ahora que estoy más preparada creo que me habría ido directamente a poner una denuncia a ese delincuente. Yo creo que hay mucha conducta todavía explícita e implícita, y supongo que esto tardará mucho tiempo todavía en cambiar (O15)

Antes de analizar los diversos estilos de dirección parece necesario introducir brevemente algunos aspectos relativos a la naturaleza de la cultura corporativa así como a las habilidades que más valoran las directivas del sector en sus equipos de trabajo. En esta sección investigamos la naturaleza de la cultura organizacional. La manera en la que se realizan las tareas (unitaria o multitarea) y la naturaleza de la gestión en un entorno de cambio (direccional: orden y control, o participativa: escuchar e informar). Pero además de correlacionar indicadores de cambio, apertura y flexibilidad (estructura de la empresa, organización, visión y cultura corporativa), nos aproximamos al concepto de talento que impera en la empresa (que podría incluir desde el número de horas en la empresa o visibilidad a la capacidad de trabajar en equipo o de superación). Todo ello con el objeto de valorar la presencia de mujeres en los puestos de dirección como símbolo de cambio en las empresas del sector TIC.

5. *La cultura corporativa y el talento*

Una minoría de directivas, en concreto aquellas que trabajan en empresas de gran tamaño, reconoce que la cultura organizativa del sector es más bien vertical y que en las empresas impera un modelo de dirección con una tendencia más autocrática que democrática.

Yo creo que depende de los sitios, pero con más tendencia a vertical. Depende de los sitios porque esta compañía es muy grande, hay áreas que tiene una tendencia a hacer un montaje más democrático, en la manera en que desarrollan su actividad; y otras áreas que tienen tendencia, e incluso necesidad de hacer un montaje más autocrático, porque según que momentos y según que ámbitos. Igual tampoco te puedes poner a preguntar a ver qué os parece, porque a veces las coyunturas requieren actuaciones rápidas, y entonces influye en la participación. Pero yo en general estoy observando que el mundo empresarial esté evolucionando hacia un modelo de organización más autocrático que democrático (O15)

Sin embargo, la mayoría de las mujeres entrevistadas hablan de una cultura organizativa más bien plana, es decir horizontal, y muy participativa (reuniones frecuentes, discusiones y *feedback*, etc.). El siguiente testimonio hace referencia a un tipo de organización “matricial” en la que “todos mandan”.

Esta es una organización muy matricial, donde todos mandamos, donde todos somos jefes, y además reportamos a muchísima gente. Sobre todo nos vemos en la obligación, y eso te desarrolla muchas capacidades de consensuarlo todo. Con lo cual, por un lado es un tostón, porque hay veces que dices: “oiga yo soy demócrata de toda la vida”. Pero me gustaría en algún momento actuar como un dictador y decir: “mira, se hace esto porque me da la gana, porque pienso que es lo mejor y punto”. Pero no, tienes que compaginar, balancear, lo global con lo local... Eres muchas veces un amortiguador (O12)

Algunos testimonios señalan las dificultades que este tipo de cultura organizativa, “horizontal-participativa”, conlleva. Estas se ponen especialmente de manifiesto a la hora de adoptar decisiones ya que, como se señala, “al final siempre tiene que haber una cierta jerarquía” (O13). En las empresas del sector TIC parece primarse tanto la deliberación y la negociación, como el debate y la descentralización. Señala que la tarea principal del jefe/a es: “hablar al principio para enfocar un poco la cosa. Pero luego es totalmente plano, en el del sentido de que habla la persona que tiene la mayor información y es la más experta en el tema” (O14). Pero, al mismo tiempo, todas coinciden en señalar que una cultura organizativa totalmente horizontal sería “un caos”, debido

fundamentalmente al tamaño de los equipos y a la necesidad de gestionar y tomar decisiones.

El concepto de talento que impera en las empresas, de acuerdo con el autor de *Leonardo da Vinci y su Códice para el Liderazgo*, está influido por el tipo de entorno que prime en el sector. En tanto en cuanto en el sector TIC primaría un entorno *Leonardesco*, en oposición a los *Tayloristas*, los talentos que tenderían a fomentarse y valorarse serían la iniciativa, la vocación, el dinamismo o el aprendizaje (Cuibeiro, 2007).

Además de señalar estos talentos, los testimonios apuntan la necesidad de desarrollar un trabajo constante y además valoran la capacidad de resistencia, el que sean corredores de fondo.

Alguien muy dinámico, muy motivado. No pedimos energía desbordante, pero una energía continua. Esto no es una carrera, sino maratón. No es una carrera de un kilómetro, es un maratón muy largo. Estamos en un sector muy rápido y lo que necesitas es poder aguantar ahí ¿sabes? Si tú empiezas a trabajar como un loco durante seis meses, todos los días y el fin de semana, te quemas, entonces ya no funcionas, ni para ti ni para la empresa. Entonces creo que es importante tener un buen ritmo, muy intenso pero no exagerado, sostenido (O14)

Con objeto de seguir configurando el perfil también nos preguntamos ¿es preferible en el sector una persona polivalente o con una clara especialización? Las entrevistas no ofrecen una respuesta sin fisuras. Si bien es cierto que nadie es imprescindible, y que es extremadamente complicado encontrar a personas que estén capacitadas para ocupar “cualquier” puesto, el talento y la vocación (en el sentido de pasión, hobby y disfrute) por un lado, así como la flexibilidad y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante por otro, son cualidades muy valoradas.

Asimismo, algunas directivas entrevistadas señalan no sólo la importancia de tener un vasto conocimiento tecnológico (la formación) sino también una notable capacidad de influencia (de generar negocio).

Yo creo que aquí hay dos cosas que son las críticas, y que te comentaba antes, la capacidad de movilizar, la capacidad de influir en otros; y la capacidad de generar negocio, en la medida en que estás posicionada en relación con clientes, y el conocimiento, el background tecnológico, que tengas (O15)

También ponen énfasis en la necesidad de que se tenga un fuerte sentido de la responsabilidad y, de forma implícita, un gusto por el *savoir faire* (el hacer bien las cosas). El objetivo fundamental es alcanzar los objetivos. Esa es, digamos, la prioridad fundamental de las empresas del sector, y esto supone que el personal implicado en el trabajo debe ser responsable, (en el sentido de que tratará de hacer todo lo que esté en sus manos y además buscará los medios necesarios para poder sacar el trabajo adelante).

De forma indirecta, y en consonancia con la naturaleza de la cultura organizativa, al ser un sector inmerso en el cambio constante, se valora también mucho la capacidad de aprendizaje continuo: “yo creo que al final, todos estamos aprendiendo continuamente, sobre todo en estos entornos donde no hay nada escrito, las cosas que hacemos las hacemos prácticamente por primera vez” (OI1). Como consecuencia se considera fundamental la capacidad de innovación y la iniciativa, así como la resistencia a la frustración, como apunta una de las directivas “el no rendirte nunca” hasta lograr los objetivos.

Valoran el que digas: “tiro por esta vía, y por aquí me he encontrado con una pared, pero no pasa nada, reculo y venga, inicio otro camino”. Tener la conciencia, eso se lo digo yo muchas veces a la gente del equipo, de que cada diez cosas que empezamos vamos a terminar tres porque las otras siete se van a morir por el camino. No hay nada fijo. No hay nada determinado. La famosa frase esa de que no hay que vivir el cambio como una amenaza si no como una oportunidad. Yo, ni amenaza ni oportunidad, convivo con el cambio constante, y todos nosotros, entonces se valora muchísimo la flexibilidad (OI2)

Muy importante, y directamente relacionado con lo apuntado anteriormente, es la capacidad para trabajar en equipo, así como la flexibilidad por parte de los componentes del equipo de trabajo. Una flexibilidad que implica, indudablemente, una notable capacidad de sacrificio (fundamentalmente con respecto al horario) y el saber gestionar bien el tiempo.

Lo que valoramos mucho de las personas es la apretura, es decir, que alguien sea abierto a cosas nuevas, la flexibilidad, el cambio, es decir, que alguien pudiera cambiar de un puesto a otro, que sea más generalista que especialista, la innovación ¿qué más? el trabajo en equipo, valoramos también la buena gestión de su tiempo, es decir como produces en función de las horas que estas aquí ¿cómo se valora? pues se ve. Se ve cuantas campañas manejas, y si estas aquí hasta las diez es un problema. Tú puedes

estar aquí hasta las diez, un día, porque tienes un lanzamiento al día siguiente y tienes que estar, pero eso no es normal (O14)

Talentos más valorados por la empresas sector TIC
La iniciativa y la innovación
Vocación (pasión, hobbie)
El dinamismo
La capacidad de superación y la resistencia
La capacidad de aprendizaje continuo
La flexibilidad y la capacidad de adaptación
El conocimiento tecnológico (la formación)
La capacidad de influencia (de generar negocio)
El sentido de la responsabilidad y gusto por el <i>savoir faire</i>
Resistencia a la frustración
La capacidad para trabajar en equipo
La capacidad de sacrificio
El saber gestionar el tiempo

Tras aproximarnos brevemente a la naturaleza de los equipos de trabajo y del modelo de gestión en el entorno TIC, nos interesa no sólo distinguir entre un posible *estilo* femenino y un *estilo* masculino sino también relacionar los estilos de dirección con aquellos atributos que se consideran necesarios para ser un buen directivo-líder.

La mayoría de las directivas entrevistadas trabajan con equipos mixtos, en los que hay tanto hombres como mujeres. Afirman que no se plantean el sexo de sus empleados/as a la hora de trabajar. Es más, mientras que una de ellas llega a reconocer que ha sido durante la entrevista cuando se ha dado cuenta de que en su equipo hay menos mujeres que hombres; otra añade que no sólo no ve diferencias entre los hombres y las mujeres que trabajan en su equipo, sino que además los llega a percibir como si fuesen “asexuados”:

Yo no lo observo. Con la gente que yo he trabajado, como si fueran asexuados, de verdad. Observas las diferencias individuales, esta persona escucha mejor, esta persona intuye más. Esas cosas que vienen dado por la persona, no por el sexo. Yo, como asexuados. Creo que te puede llegar a pasar eso, que tengas a tus compañeros totalmente separados en ese aspecto (O15)

Al interrogar a las directivas sobre posibles diferencias a la hora de trabajar con hombres y con mujeres, de forma unánime y tajante señalan que no hay ninguna diferencia. Todas coinciden en que las diferencias son entre personas,

6.
La naturaleza de la gestión: ¿Estilos de dirección masculinos y femeninos?

independientemente del sexo. Sin embargo, en alguna ocasión se ha señalado cómo ciertos puestos parecen ser más “adecuados” para mujeres que para hombres, apuntando de forma indirecta ciertas cualidades asociadas a unos y otras.

Yo creo que depende de los puestos. Por ejemplo, la persona que llevaba comunicación, ahí sí tenía claro que tenía que ser una mujer, porque creo que también nuestro sector, cuando estás comunicando estás vendiendo que el amor importa, que la gente quiere buscar. No sé, creo que es más creíble, y además nuestros medios más objetivos son revistas femeninas, y bueno, los medios en general, pero los medios que pueden cubrir más este tipo de temas son los medios femeninos, y yo creo que tiene más empatía con las redactoras, etc. Yo creo que se lo cree más sinceramente, pero para el resto de las áreas es más tema de diseño, tecnología, marketing... (O11)

¿Hasta que punto la asociación de capacidades/talentos a hombres y mujeres no está basada únicamente en estereotipos? ¿Existen realmente, en función del sexo, capacidades inherentes y distintivas de unos y otras? Para tratar de aproximarnos a estas preguntas analizamos los atributos asociados a un buen directivo-líder, así como los posibles estilos de gestión y liderazgo de las directivas entrevistadas.

Investigaciones anteriores han mostrado que hay grandes similitudes en los rasgos definitorios, habilidades y comportamiento, de las mujeres y los hombres directivos, además de poner de manifiesto que el estilo de liderazgo no es totalmente dependiente de la variable género (Wacjman, 1998; Korac-Kakadabse *et al.*, 1998; Fierman, 1990). Sin embargo, durante varias décadas la literatura no ha dejado de preguntarse si las mujeres tienen un estilo de dirección diferente a los hombres (Rosener 1990 y 1995). De hecho, estudios previos muestran cómo frecuentemente hay una sola mujer en puestos directivos, mujeres “talismán” o “*token*” empleando la terminología de Kanter (1977); o incluso mujeres bajo el denominado “síndrome de la abeja reina”, que al sentirse aisladas y observadas por trabajar en ámbitos tradicionalmente masculinos adoptan un estilo de dirección masculino (caracterizado por la dureza, la inmediatez, y la competitividad). La literatura previa también ha tratado de determinar las características de los estilos directivos, es decir si priorizan un modelo *Taylorista* o *Fordista*, enfatizando la dirección centralizada, la jerarquía piramidal, la autoridad, las órdenes y las recompensas individuales o, por el contrario, modelos más participativos (Castaño y Laffarga, 2006).

De acuerdo con los testimonios de las directivas entrevistadas existe una cierta unanimidad respecto a las cualidades o atributos que debe tener un buen directivo-líder. En primer lugar, y asociado a la importancia de tener un buen conocimiento general sobre los temas en los que se trabaja, el tener una visión clara de los objetivos, de hacia donde se va, además de saber transmitirla y comunicarla. Es además necesario que los objetivos, ambiciones y metas, sean alcanzables, es decir realistas, (ya que el no conseguirlas podría generar desmotivación).

Hay que tener un gran afán de superación. Para ello es necesaria la pasión, en el sentido de que lo que se hace genere satisfacción, y además una vocación y un tesón que invite al deseo constante de superación (que sea responsable para cumplir los objetivos y que sepa funcionar bajo presión).

La determinación, el coraje y la pasión de la que hablan muchas de ellas, es necesaria para lograr los objetivos y para poder trasladar la visión al equipo. Para ello es fundamental entender a la gente y sus motivaciones, “cuántas personas, cuántas motivaciones” (OI4), y favorecer el *feedback* (es decir, de forma abierta transparente, hablar tanto sobre los aspectos positivos como negativos con el equipo).

Un buen directivo-líder debe ser alguien que tenga capacidad para adoptar decisiones, por difíciles que estas sean. Es decir lo que llaman “tener mucho liderazgo”, así como la habilidad de separar lo personal de lo profesional, evitando el sentimiento de culpa (ante decisiones difíciles). En resumen, alguien capaz de encontrar el equilibrio constante y que tenga un “autorregulador de energía” (OI4) que le permita dosificar de forma constante sus esfuerzos.

Al mismo tiempo debe saber seleccionar un buen equipo, un trabajo que supone mucho tiempo y esfuerzo, con objeto de que las fortalezas de unos compensen las debilidades de otros. Es decir, un buen directivo es aquel capaz de crear un equipo rico en diversidad y con capacidad de trabajo. Esto supone no sólo que tanto los éxitos como los fracasos sean del equipo y no de individuos concretos, sino que también implica una unidad a la hora de enfrentarse a los retos y a las dificultades.

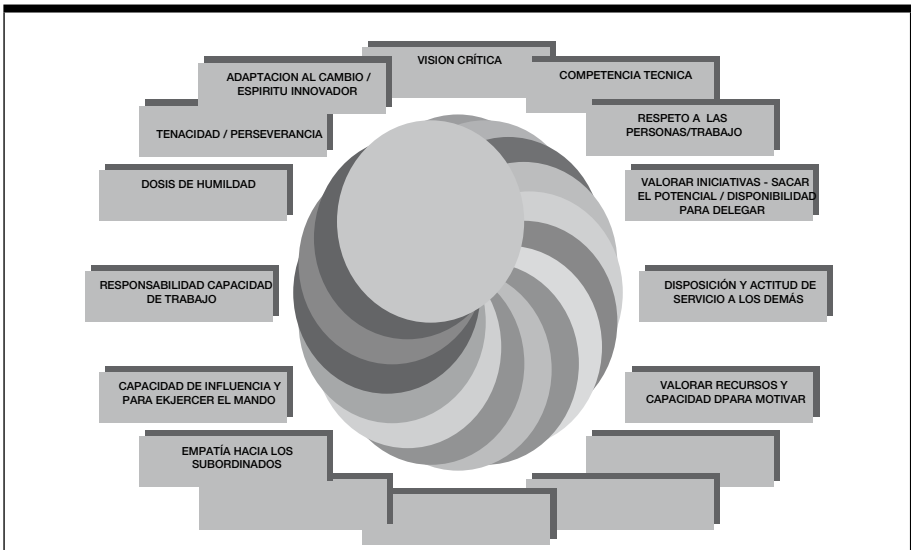
La capacidad de motivación del equipo se considera también como un atributo fundamental. El saber sacar lo mejor de los demás, infundiendo energía a la vez que transmitiendo serenidad, y delegando aunque sin dejar de marcar la pauta. Es fundamental que sepa mostrar reconocimiento (premio

monetario o retribución personal), así como agradecimiento hacia los esfuerzos del equipo. Nunca deben mostrarse autoritarios/as, deben tratar de ayudar y de hacer crecer profesionalmente a las personas que trabajan con ellos/as.

Subrayan la necesidad de ser comunicativo/a, en tanto capacidad para comunicar y para hacerse entender, así como grandes dosis de empatía. Es decir, que sepa escuchar (no mostrarse prepotente, que lo sabe todo) y que preste atención a lo que ocurre alrededor (para conocer las necesidades de su equipo, entender sus problemas y poder solucionarlos).

Es necesario además que transmita una gran credibilidad. Para ello debe mostrar una gran dedicación y, sobre todo, un notable espíritu de sacrificio (debe dar ejemplo). La habilidad de ser respetados/as y, de alguna forma, admirados/as es una constante a la hora de definir a un buen o una buena líder. También debe mostrar humildad, poder reconocer que no sabe todo y que está en permanente proceso de aprendizaje.

En el gráfico siguiente se presenta un perfil, un tipo ideal de acuerdo con la metodología Weberiana, de acuerdo con los testimonios de las entrevistas, del o de la líder-directivo ideal en las empresas del sector TIC.



Como ya se ha señalado, la literatura al respecto plantea cómo una serie de rasgos han estado tradicionalmente asociados a los hombres que dirigen, y han dirigido durante décadas, grandes compañías. Se ha puesto de manifiesto que los estereotipos de género entre los directivos y directivas emergen cuando, de forma abstracta, se atribuyen una serie de características de dirección a hombres y mujeres; siendo las características más atribuidas a las mujeres “poder de seducción, persuasión, expresión de sentimientos, preocupación por los demás, empatía y habilidades de comunicación”, mientras que a los hombres “se les suponen rasgos asociados tradicionalmente a la masculinidad, como confianza en sí mismos, control de las emociones e interés por el triunfo” (Barberá, 1997:5).

Trabajos más recientes, como el de Castaño y Laffarga (2006), ponen de manifiesto que el género, en tanto creación cultural, asigna cualidades, atributos y/o comportamientos diferentes a hombres y mujeres. Así, mientras que a los hombres se les suelen atribuir características y comportamientos de “agresividad, independencia, ambición, asertividad, racionalidad, capacidad analítica y de decisión, compromiso con la tarea, capacidad de imponerse”, a las mujeres se les atribuyen las contrarias: “dulzura, docilidad, intuición, emocionalidad, sensibilidad, comunicación, empatía, cooperación, capacidad para desarrollar o controlar varias tareas a la vez, capacidad de consenso”.

Como consecuencia, a menudo se generaliza y se apunta que los hombres tienen visión a largo plazo, son ambiciosos y tienen un mayor poder personal; mientras que de las mujeres, se afirma que son flexibles y desarrollan su labor en equipo, mostrando además mayores dosis de empatía (son más abiertas y fomentan la participación de todas las personas del equipo). Pero ¿qué opinan nuestros informantes? ¿Tienen hombres y mujeres directivos cualidades de líder diferentes? ¿Confían las mujeres directivas más en la cooperación que en la competencia? ¿Es cierto que fomentan más el trabajo en equipo? ¿Ven la capacidad de delegar como una amenaza a su autoridad? ¿Son menos competitivas que los hombres? ¿Existe realmente el “estilo femenino” (cooperación, empatía, capacidad para escuchar y lograr consensos, etc.), y por ende la posibilidad de que las mujeres directivas se constituyan en agentes de cam-

bio estratégico en el sector TIC (como señalan Chinchilla, Poelmans y León, 2005), por ejemplo, implantando una visión “verdaderamente humanista” (basada en capacidades emocionales) de la empresa? ¿O como apunta, Dillares *et al.* (1998), las mujeres que han podido acceder a niveles de dirección lo han hecho a condición de adoptar conductas masculinas?

Los testimonios revelan que las mujeres directivas tienen una mayor capacidad para ofrecer una “visión global”, una visión de conjunto. Ellas gestionan mejor su tiempo (son más estrictas con la pérdida de tiempo) al ser más organizadas; probablemente debido a que han sido socializadas en la necesidad de compaginar varias cosas al mismo tiempo (ante la necesidad de conciliar vida personal y profesional), por lo que se ven obligadas a controlar y organizar en mayor medida su agenda diaria.

Ponen generalmente de manifiesto su habilidad para recoger rápidamente la esencia de lo que es importante (visión estratégica: reconocer capacidades y limitaciones, además de la importancia de aprender, y saber compartir los conocimientos), pero no por ello dejan de reconocer una gran humildad.

Pues mi experiencia personal es que uno llega como poco capacitado. Es decir, vas ascendiendo en la carrera porque hay gente que te va confiando cada vez más... Cree más en ti y te va dando cada vez más responsabilidades, y entonces vas ganando responsabilidades, pero a veces te sientes un poco, como poco capacitado. Si puedes estar respaldado, pero eso no quiere decir que estés bien capacitado. Entonces, bueno sobre todo en el último periodo, lo sientes más, a mí cuando me hicieron directora de división, pues mi fue un, un mundo completamente nuevo. Y bueno, te capacitan para algunas cosas, pero evidentemente hay otras que no, que las tienes que aprender durante el camino. Y bueno, pues, yo creo que los entornos de las grandes compañías, como es el que estamos ahora. Pues es un entorno con muchos, muchas áreas, muchos palillos que tocar, mucho, basado mucho en relaciones. Y eso es complejo, eso yo creo que es complejo. Pero bueno, quizá para una mujer, es precisamente, una mujer es más sensible a detectar ese tipo de relaciones, no las políticas si pero las personas (O13)

Algunas se reafirman en la necesidad de aprendizaje continuo debido al entorno cambiante en el que se mueven y, en este sentido, no dudan en reconocer ciertas inseguri-

ridades. Así, una de las directivas reconoce, a pesar de haberse sentido respaldada (por los jefes/as, por los mentores/as, por el equipo o por la familia), ciertas inseguridades inherentes al comienzo de cada proyecto por lo que en ocasiones se ha sentido “poco capacitada” al enfrentarse a nuevos retos, a “un mundo completamente nuevo” (OI3), de forma continuada.

Las directivas tienden a mostrar un alto grado de empatía con respecto a los componentes de sus respectivos equipos de trabajo.

Yo creo que en ese sentido soy bastante estándar de lo que se dice en teoría. Es decir, muy pocas veces he terminado una conservación diciendo “se hace porque yo lo digo. Digamos que gestionas o diriges el equipo tratando de motivarles, tratando de darles autonomía... Es decir, a mí me traen algo y si veo que se lo han currado mucho y que está bien, aunque yo no lo hubiera hecho así, si no me chirría mucho, yo tiro para adelante. Sin embargo, yo veo en otros colegas, que está por encima de mí, que dice “pues quita esto y quita lo otro” ¡a mí eso me desespera! En ese sentido pues hay un trato muy abierto, muy humano... Yo no soy amiga concretamente de nadie de mi equipo, pero sin embargo me conozco perfectamente la vida y milagros de todos, y ahora sé que hay una persona que está pasando por un momento complicado, y trato de tenerlo en cuenta. Lo que pasa es que a veces te entra un poco la soledad de decir ¿y de mí quién se ocupa? (risas). Pero bueno, yo hace mucho que decidí que ir de “la mal pagá” por la vida, y es lo peor que se puede hacer (risas). Haces las cosas porque crees que las tienes que hacer (OI2)

Consideran fundamental el bienestar de su equipo, por lo que se interesan tanto por cuestiones profesionales como personales. Tratan de escuchar y de saber por qué las cosas, en un momento determinado, no van todo lo bien que pudiera esperarse e intentan potenciar la confianza en sus propias habilidades haciéndoles ver los logros. Se muestran muy flexibles y otorgan una gran confianza a los miembros del equipo.

En nuestra empresa no hay ninguna medida establecida porque somos una empresa pequeña, bastante nueva, y en ese sentido no hay tanta estructura. Pero a la vez es un poco la flexibilidad que cada uno se imponga. Si a mí, en mi equipo, alguien me dice: “oye, hoy me voy a quedar en casa porque me vienen a arreglar el grifo”. Pues perfecto, yo creo que al final si tú confías en al gente no hay problema. Si todo es un problema, y hay mucha desconfianza, pues al final. Yo creo que la gente respeta el que tú les consideres responsables. Puede haber casos que no, pero

tú también lo vas a ver. Porque independientemente de que trabajes aquí o en casa se trabajan muchas horas, y es bueno que por lo menos sepas que si lo necesitas lo puedes hacer. Aunque bueno, no contratamos a gente para que trabaje desde casa, a no ser que sea un caso especial (O11)

Además de saber delegar (para no convertirse en alguien imprescindible, y evitar que la organización se desmorone y que las cosas dejen de funcionar), muestran “una cierta disposición y actitud de servicio a los demás” (O15) además de ser muy respetuosas: “yo creo que soy respetuosa con la gente que tengo; no sé si siempre les escucho, no sé si siempre soy humilde, pero yo creo que sí les respeto”.

Las mujeres directivas lideran desde la confianza al considerar que trae más recompensas que hacerlo desde la supervisión y el control. Además, y a pesar de las dificultades, fomentan el trabajo en equipo y promueven el consenso.

Todos decimos, en teoría, que es mejor trabajo en equipo, horizontal, que es mejor unir. Pero se hace complicado, al final siempre tiene que haber una cierta jerarquía. Y yo creo que debe haber una cierta jerarquía. A mi me gusta mucho el trabajo en equipo, me encanta, y bien sabe mi equipo, que son prácticamente todos hombres, que yo no tomo una decisión sola. Aquí, los reúno a todos, y tenemos que pensar, y todos para delante. Pero creo que hay al final alguien, que tiene que haber una jerarquía y alguien que tome decisiones, o que diga eso no puede ser y punto. Ya te escuchado, ya te he valorado, ya lo he oído, pero al final esta es la ejecutiva... En ocasiones también es frustrante el no conocer a tu equipo como te gustaría. Yo dirijo una división de cuatrocientas veinte personas, y evidentemente ni las veo, ni las conozco como a mí me gustaría (O13)

No obstante, y si bien consideran la importancia de saber escuchar y de generar consensos, subrayan una y otra vez las dificultades de implantar este tipo de estilo directivo.

Creo que eso es un defecto mío personal y es que soy muy impaciente. Digamos que lo que peor llevo es lo de la negociación, el consenso... Ahora venía en el ascensor y estaba escuchando a unas personas que no eran de esta compañía y estaban diciendo: “Es que son reuniones interminables, ¿y qué te parece? ¿Y qué no te parece? ¿Y por qué no exploramos...?”. En ese sentido eso es lo que me frustra (O12)

La mayoría considera que da ejemplo al tratar de tener los objetivos a cumplir claros y evitando contradicciones entre

metas y resultados. Es más, a través de lo que denominan “humanidad” y “solidaridad”. Es decir, de “intentar ponerte en el zapato del otro”, dicen fomentar el “sentido común, la capacidad de trabajo y el dejar a la gente que se desarrolle” (OI2). No resulta extraño que tiendan a adaptarse bien al medio, a la cultura empresarial.

A mí me da pudor decirte esto, porque yo te voy a decir que soy muy democrática, que es lo que pienso, y seguramente no es lo que soy ¿sabes? Como que me da pudor. Por el área de trabajo que manejo estoy tan acostumbrada a ver la diferencia entre la autopercepción, y como le perciben sus equipos, siempre es un bofetón entre esas dos imágenes, pues seguidamente a mí me pasa lo mismo. No sé, no tengo ni idea, seguramente me dejo llevar también, y si el entorno es más autocrático, y más expeditivo y más perentorio, pues seguramente me dejo llevar también me alinee, porque es muy difícil mantenerte al margen, yo creo que de tendencia más bien contraria, pero yo no quiero responderte a eso (OI5)

Parecen mostrarse muy cautelosas y sinceras, además de competir de forma suave, sin llevarse a nadie por delante y dejando la agresividad a un lado.

Yo creo que lo importante es la cautela, recocer las propias limitaciones, empujar suave y la transparencia. Me parece siempre bien si va a mejor, más responsabilidad. Obviamente, lo que no me gustaría sería un salto con demasiada responsabilidad para el que no esté preparada ¿sabes? Por que eso si que lo veo peligroso. Lo veo peligroso para todos. Lo veo peligro para ti, porque te pones en una situación de estrés tremendo, y para los demás... Me parece que lo importante es tener lo justo para seguir avanzando en tu carrera, y es algo que siempre intenté, empujar de manera suave, pero intentar que haya movimiento siempre, no quedarme demasiado tiempo en el mismo puesto.... Decir lo que me gusta y lo que no me gusta, de manera clara y transparente. Yo creo que tu jefe es importante que lo sepa, o tu mentor, y el resto de la organización también. Dejarlo claro (OI4)

La mayoría de los testimonios asocian características como la “agresividad”, en mayor medida a los hombres que a las mujeres.

Yo tuve muchas jefas, jefas mujeres, a lo largo de mi carrera. No se si por casualidad. Tuve igual ocho o nueve jefes, y de hecho cinco mujeres. Estoy muy acostumbrada a trabajar con mujeres. Me gusta, me gusta mucho, porque los hombres, desde el punto de vista de carrera y política de empresa, en general, son más agresivos que las mujeres (OI4).

Estilo de dirección de las mujeres directivas
Alto grado de empatía (solidaridad)
Visión más global
Mejor gestión del tiempo (más organizadas)
Capacidad de síntesis
Dosis de humildad
Flexibilidad (adaptación al medio)
Confianza en el equipo
Saben delegar
Lideran desde la confianza
Respetuosas
Saben escuchar (disposición de servicio a los demás)
Fomentan trabajo en equipo
Promueven el consenso
Dan ejemplo
Grandes dosis de sacrificio (dan ejemplo)
Competitividad (suave)
Estilo de dirección más democrático

Algunas apuntan a la posibilidad de que hombres y mujeres tengan diferentes estilos de dirección, siendo el de los primeros de una naturaleza más autocrática que el de las segundas.

Creo que existe otro tema, que es que la forma de dirigir de las mujeres no la comparten los hombres. Eso que te digo que las mujeres están un poco más orientadas a la motivación, orientadas al mutuo entendimiento, al establecimiento de una buena relación; mientras que si quieres, tradicionalmente, la forma de dirigir de un hombre ha sido mucho más autoritaria, más de disciplina... (O12)

Además de las posibles diferencias entre el denominado perfil masculino y el femenino, es importante preguntarse cuál de los dos responde mejor a las necesidades actuales de las empresas del sector TIC. Las tendencias actuales en contratación parecen confirmar que los perfiles más buscados deben tener competencia diversas, que van desde la capacidad de comunicación, motivación, delegación y trabajo en equipo hasta eficacia en términos de iniciativa, gestión del tiempo, toma de decisiones o autocrítica (Chinchilla, Poelmans y León, 1998). Por tanto, y de acuerdo con los testimonios, parece que las mujeres, con sus actuales estilos de dirección, se encontraran con las puertas abiertas de las empresas del sector TIC.

7.
*El discurso
de la igualdad*

Como hemos apuntado al comenzar este capítulo, el hecho de que la mayoría de las entrevistadas no perciba que en el sector TIC haya menos mujeres directivas que hombres, les lleva a defender, al menos inicialmente, el discurso de la no-discriminación. A pesar de que los datos ponen de manifiesto que las mujeres están infra-representadas en los puestos directivos del sector TIC, ellas sostienen que no existe discriminación por razón de género. Esto ocurre, en ocasiones, por una cuestión de ingenuidad reconocida: “¿Discriminación porque soy mujer? No, yo eso no. La verdad que hay otras mujeres en el equipo. Pero tampoco me planteo que si tengo alguna dificultad es porque soy mujer ¡soy un poco ingenua en ese aspecto! Pero yo creo que no” (O11).

Otras plantean la necesidad de diferenciar entre discriminación y desigualdad, y si bien reconocen la existencia de la segunda rechazan de plano que, en sus empresas, exista la primera.

Yo creo además que (se omite el nombre) no es una empresa en la que podamos hablar de discriminación. Podemos hablar de desigualdad pero no de discriminación. Al final estoy queriendo decir que no estamos igual de posicionadas las mujeres que los hombres, pero yo no creo que haya una discriminación pretendida y buscada. De hecho aquí es impensable que cuando alguien entra en la compañía, para el mismo puesto, lleve distinto sueldo porque sea una mujer. Es que no cabe en la cabeza. Nosotros hemos hecho un estudio salarial exhaustivo, hemos ido comparando grupos, teniendo en cuenta variable de formación, de antigüedad, y de evaluación de desempeño anual, y hemos ido viendo qué evolución ha habido de las mujeres en salarios en comparación a la de los hombres, y no hay diferenciación significativa. Hay veces que te puedes encontrar a un hombre y decir: “!Anda que no está desplazado este!”. Es un hombre, y puede haber casos concretos, pero es irrelevante (O15)

A pesar de que la totalidad de las mujeres entrevistadas afirman sentirse satisfechas con su salario, la discriminación en términos de retribuciones entre hombres y mujeres en el desempeño de una misma categoría profesional es un hecho irrefutable (aunque posiblemente encubierto, al atribuirse a las mujeres una categoría profesional inferior, y por tanto con sueldo también inferior, a pesar de desempeñar las mismas funciones). De acuerdo con el reciente informe ICSA, *Estudio sobre la Retribución de la Mujer Directiva en España*, en el sector TIC se han reducido las diferencias salariales entre hombres y mujeres directivas. Mientras que la diferencia salarial media en España es del 16,5%, entre las directivas y

directivos del sector TIC es de 8,5% (ETSEEI e ICESA, 2007). Sin embargo, sólo un 24% de las 100 profesionales entrevistadas se declara “muy o bastante satisfecha” con su sueldo, mientras que un 69% considera que no se ajusta al trabajo que desarrolla (aspecto atribuido tanto a la política retributiva de la empresa como a la situación del mercado laboral).

La mayoría de las directivas no reconocen ningún tipo de discriminación en el sector y consideran que se desarrollan profesionalmente en un contexto igualitario, caracterizado fundamentalmente por la diversidad.

Esta compañía no discrimina absolutamente a nadie ni por sexo, ni... Cuando dices religión aquí suena muy raro, pero somos una compañía con presencia en 48 países, y donde se admite por supuesto todo tipo de diversidad, de inclinación sexual... Entonces, en ese sentido, aquí no existe discriminación para la mujer. Ahora, dicho esto, ¿qué ocurre? Ocurre que esto es una perversión del sistema ¿no? Ocurre que llegan las mujeres y tienen hijos, y en un porcentaje muy elevado quieren tener jornadas reducidas, a parte de lo que les corresponde de su baja maternal. Pero por otro lado, claro, no quieren ser penalizadas por eso ¡faltaría más! Y no se les penaliza por eso, pero claro, yo como directiva hay veces que también yo me planteo lo injusto que es para los demás. Es muy complicado, aunque solo sea por razones de productividad y demográficas deberíamos de promover el que se tuvieran hijos, y el que tuvieras un año de baja maternal, y que pudieras trabajar desde casa... Todo esto está articulado en esta compañía a nivel teórico y a nivel práctico (O12)

A pesar de lo apuntado anteriormente, esta misma directiva no duda en reconocer la existencia de actitudes discriminatorias (eso si más implícitas que explícitas) hacia las mujeres.

Yo creo que existe la desigualdad, y existe además mucha pseudo-misoginia no reconocida y encubierta. Los tópicos estos de que si yo me cabreo dicen que es que a esta lo que le hace falta es un buen tal ¿eh? Mientras que si se cabrea un señor dicen: “¡uf, es que fíjate que energía tiene!”... Eso existe y eso es muy complicado de cambiar porque eso es que es un tema muy ancestral (O12)

7.1. Corresponsabilidad para la conciliación

Con objeto de introducir la problemática de la conciliación es esencial prestar atención a la diferente posición social de hombres y mujeres. Para ello, debe tenerse en cuenta no sólo la disponibilidad y uso del tiempo de las directivas sino también la carga de trabajo profesional y, en particular, las cargas familiares y/o personales.

Frente a propuestas más avanzadas que defienden la denominada corresponsabilidad para la conciliación, las posturas más tradicionales se alinean en torno a la necesidad de “ayudar” a la mujer a conciliar vida laboral y familiar, asumiendo que el ámbito privado es su responsabilidad. Como apuntan Castaño y Laffarga (2006).

entre los atributos que se le presuponen al directivo se incluyen el contrato sexual con el ama de casa, por el cual puede desentenderse de sus compromisos domésticos y familiares, gracias al trabajo de ella. Se supone que dejan la vida privada a las puertas de la empresa (pp. 14).

Los directivos pueden tener menos problemas de conciliación que sus homólogas femeninas (ya que al ser las tareas domésticas tradicionalmente asignadas a las mujeres posiblemente serán sus parejas las encargadas de las mismas). No obstante, las mujeres directivas podrían no tener grandes dificultades a la hora de conciliar vida personal y profesional (respecto a mujeres en otros niveles jerárquicos) en tanto en cuanto su capacidad económica les facilita la búsqueda de ayuda externa para llevar a cabo las tareas del hogar, el cuidado de los hijos, etc. Ante la dicotomía vida familiar y profesional, los testimonios las entrevistadas reflejan sin embargo una permanente búsqueda de equilibrio entre los dos ámbitos, al ser ambas facetas complementarias e igualmente importantes para ellas.

Algunas directivas aseguran que las mujeres, en mayor medida que los hombres, se enfrentan a dificultades a la hora de conciliar su vida laboral y personal. En este sentido, afirman que son las mujeres las que “aplican” las políticas de conciliación.

Yo creo que el tema de la dedicación es obvio ¡es que los hombres no tienen prisa! Primero ellos pueden tener una compañera que no trabaja, su compañera, o su madre, puede no trabajar, por lo cual ahí tiene un problema que no tiene que resolver. Luego, cuando trabaja, puede que tenga un puesto más bajo, con lo cual está menos vinculada; si no es el caso puede que sea la única que aplica las políticas de conciliación, porque las aplicamos sólo nosotras. El otro día leí un artículo que decía: “desde que todo esto se está moviendo, las mujeres promocionan y los hombres concilian”. Y es que es verdad, es exactamente lo que está pasando ¡es que no sé qué tipo de sociedad está montando! Lo que estamos tratando de montar para que haya una sociedad con respeto a las familias, para que hubiera mecanismos de conciliación, para que los hijos tuvieran padre y madre, se está convirtiendo en una inversión de roles. Si tú mujer tienes carrera, tú vienes a las doce

que yo vengo a las siete y baño a los niños, entonces los niños pasan a tener padre pero no a tener madre. Es un poco ridículo cómo lo estamos haciendo en España, creo que estamos siendo unos necios (O15)

Este tipo de discurso revela la necesidad de apostar por las políticas de conciliación entre la vida personal y la profesional, con las que se ayudaría tanto a las personas (hombres y mujeres) como a las familias y a la sociedad en general.

A pesar de los esfuerzos de las directivas por subrayar que lo que priman las empresas son los resultados, “dan igual las horas, lo que importa es el trabajo hecho”, todas terminan reconociendo que lo que verdaderamente se premia en las organizaciones, en claro detrimento de las mujeres, es la disponibilidad y por ende el “presentismo”.

Si la pregunta que me quieres hacer es si aquí se premia el estar, yo te digo que la respuesta es que sí. La respuesta es clara. Yo creo si estás es mejor que si no estás. Si estás más rato y te ven más tiempo es mejor que si no. Es decir, la disponibilidad, el ser percibido como absolutamente disponible, o muy disponible, yo creo que eso es importantísimo... (¿Y cree que eso puede ser perjudicial para las mujeres?) Sí, sí, lo es de hecho ¡claro que es perjudicial, absolutamente perjudicial! Pero, es más, lo que pasa en España, porque yo hablo de España y estoy segura que pasa en al mayoría de las compañías, es que es estar por estar, no es estar para producir. A veces también, ya que estás algo harás... pero es que claro además hay otra vida después de esto, y también la tenemos que ejercitar un poco, de vez en cuando aunque sea (risas) (O15)

Como consecuencia, la mayoría de las directivas reconoce que a pesar de que en sus empresas no se han puesto en marcha medidas de conciliación de forma institucionalizada, existe una “conciencia” emergente que tiene por objeto transformar una cultura organizativa que premia la visibilidad y el “calentar la silla” y, por tanto, resulta tremendamente perjudicial para las mujeres.

Como tal, políticas de conciliación, yo creo que no existen. Lo que si estoy viendo ahora es que hay una conciencia de que hay que facilitar de alguna forma las cosas. Pero yo creo que queda mucho por caminar. Esto es algo que no está institucionalizado desde la casa. Es decir, desde la casa no está potenciando ni el tele-trabajo, ni se admite el concepto de flexibilidad horaria. Creo queda mucho en la mano de cada gestor, en el criterio de cada gestor y en su capacidad para valorar lo que la gente necesita y como se pueden hacer las cosas. Por eso te digo que la compañía como tal no tiene una política definida y somos más bien los gestores, los que ante

una situación, pues decimos... Yo por ejemplo ahora a mucha gente le estoy dando portátiles y sabes que si la gente no está pues estará trabajando en su casa, y no hay mayor problema. Pero queda mucho al criterio de los gestores, y no hay una directriz como tal de la casa. Pero bueno, yo creo que últimamente ya empieza a haber un poco más de conciencia (OI3)

El problema fundamental es, por tanto, la falta de “oficialidad” en las medidas (entrega de portátiles, teléfonos móviles, relativa flexibilidad horaria, etc.) que, al quedar al arbitrio de los gestores y al “sentido común de las personas”, en la mayoría de las ocasiones hace que se pongan en práctica “sólo de forma puntual”.

Una de las directivas entrevistadas, responsable de integrar en su empresa la normativa de igualdad, señala cómo la naturaleza innovadora de su empresa unida al deseo de “no perder el carro” les ha hecho desarrollar además de medidas de toma de conciencia y difusión, un Plan de Igualdad.

Llevamos este Plan desde finales del año 2006, tanto interna como externamente, y hemos salido en algunas revistas, en algunos periódicos, en prensa empresarial, y luego internamente tenemos muchos canales y empezamos ya a mentalizar a la gente de que estamos trabajando en esta dirección, que nos queremos alinear con la Ley de Igualdad y lo que supone... Hemos abordado de manera sistemática y periódica una mentalización con los empleados. Hemos llevado a cabo actividades que tienen que ver con que la gente tome conciencia de que esto comporta cosas, sobre todo comporta un cambio de cultura, porque es muy fuerte la cultura tan sumamente masculinizada en todos los sentidos, entonces hemos organizado foros con empleados, y traemos gente muy relevante para debatir el tema. Lo hemos hecho también en el contexto de RRHH... ir por la vía de la empresa flexible, pero de verdad, porque políticas de flexibilización, como muchas otras empresas, hay decididas unas cuantas, pero implementarlas con mayúsculas implica que con toda naturalidad la gente las puede pedir, y con toda naturalidad el jefe las puede otorgar ¿sabes lo que te digo? Pues toda esa tarea, no voy a decir que la tenemos avanzada por no ser presuntuosa, pero iniciada sí. Ya teníamos una política definida de no discriminación, general, pero ahora nos están revisando los expertos un borrador para regular conductas no deseadas, y hay apartados para el acoso sexual, discriminación por sexo y mobbing... ¡Más cosas! Tenemos nuestras publicaciones periódicas respecto a los avances que vamos haciendo en materia de igualdad, tenemos bastante presencia externa en foros de cierta relevancia... ¡Te diría mil cosas más! Estamos, por ejemplo, poniendo en marcha iniciativas dentro del Departamento de Selección que tienen que ver con una atracción de mujeres más importante de la que conseguimos hasta ahora (nuestra ratio es 34-66 y queremos mejorarlo en el panorama global) en el colectivo global de emplea-

dos. Pero como aquí hay mucho técnico pues tampoco es tan fácil, porque aunque ya hay muchas mujeres en escuelas técnicas o en facultades técnicas, y además con expedientes estupendos, pero sigue siendo un ratio menor que el de los hombres. Entonces lo que estamos intentando es que a igualdad de condiciones, es decir cuando no nos importa que sea un teleco o un licenciado en informática, pues vamos a ir a hacer la búsqueda en los sitios donde hay mayor porcentaje de mujeres, con la finalidad de que al final estén las mujeres más representadas. En fin, con iniciativas de este estilo tenemos articulado un Plan que más o menos recoge las actuaciones por áreas, con un alcance 2007-2010, y con una primera fase que es 2007-2008, y que tiene mucho que ver con cambio cultural ¡realmente esa es la cuesta! Tú puedes poner una ley diciendo que el 40% de los consejos de administración debe estar compuesto por mujeres, pero es que hay que interiorizar eso (O15)

A preguntarle sobre las posibles reticencias ante estas medidas de igualdad de género, señala que a pesar de que en el panorama español todavía persisten reticencias “vergonzantes”, en la empresa no las están encontrando, aunque la tarea obviamente no está exenta de dificultades. Sin lugar a dudas este testimonio es además de interesante muy esperanzador.

7.2. Legislación para la igualdad de oportunidades

En los últimos años España ha avanzado mucho en materia de igualdad. La legislación exige por ejemplo la elaboración de informes de impacto de género (análisis sobre los efectos de las normas o las políticas públicas en la vida de mujeres y hombres).¹⁴ Sin embargo, todavía existen reticencias y rechazos en el ámbito empresarial sobre aspectos concretos de la Ley de Igualdad.

Con respecto a la evaluación que las directivas hacen de la ley y, en concreto, sobre la discriminación positiva y el sistema de cuotas, no existe unanimidad en los testimonios. De hecho, encontramos multiplicidad de matices en los discursos de las mujeres entrevistadas.

¹⁴ En octubre de 2003 se aprobó la Ley 30/2003 sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabore el Gobierno. Además, en el año 2005 se publicó una Guía de Aplicación Práctica para la Elaboración de Informes de Impacto de Género.

Algunas de las críticas a la Ley de Igualdad se ponen de manifiesto al apuntar que el principio corporativo es la eficiencia de los empleados/as, independientemente de su sexo, y así señalan que la competitividad empresarial se produce cuando se gestiona de manera eficaz el talento de la plantilla. Argumentan, así, que en las empresas TIC se apuesta por la competitividad y no por el género. Este tipo de discurso ignora la situación de desigualdad de la que parten hombres y mujeres, y obvia argumentos de justicia social, sin mencionar que desprezica la posible pérdida de talento que supone el no promover un entorno que facilite una verdadera igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Algunas directivas, a pesar de reconocer que no conocen en profundidad este instrumento legal, defienden la necesidad de la ley (aunque posiblemente mejorada) para promover el cambio.

Pues no lo conozco muy bien, fíjate que lo que más conozco es la discriminación positiva a favor de las mujeres... Yo era mas bien partidaria de hacer una ley mucho más igualitaria de verdad, pero creo que la ley como tal es necesaria ¡hay quedar un empujón! Y hay que facilitar de alguna manera las cosas, porque si no no se cambia. Entonces, a veces, con un empujón de tipo legal se cambia cierta tendencia, y cuesta, pero se termina bien. Pero la ley de igualdad necesita trabajar mucho más lo de la conciliación. Las mujeres estamos bloqueadas por ciertos hombres, estamos bloqueadas por el régimen horario que llevamos, y porque hay ciertos valores que en el mundo social imperan mucho (O13)

Otras directivas, aunque valoran la ley muy positivamente, consideran que lo ideal será no tener que regular.

A mí no me gusta regular todo y que todo tenga una normativa, pero luego ahí está la variedad de la cultura de la responsabilidad corporativa de cada empresa, como la variedad de la responsabilidad de cada uno, del ir más allá... y el tema de la Ley de Igualdad me parece magnífica ¡magnífica! Aunque lo ideal es que esto saliera de corazón ¿no? Pero bueno (O12)

Con respecto a las cuotas femeninas, a través de los testimonios emergen tres tipos de discursos:

- 1) un discurso que mantiene que las cuotas son funcionalmente admisibles y, en términos generales no sólo son buenas sino necesarias para lograr la igualdad entre hombres y mujeres en la sociedad;
- 2) otro que sólo está a favor de las cuotas en tanto medida transitoria o para las candidaturas; y

- 3) un tercer discurso que rechaza este tipo de medidas para alcanzar la igualdad.

El primer tipo de discurso, que está a favor de las cuotas, es minoritario entre las directivas entrevistadas.

Yo creo que son necesarias. No me gustan, me gustaría que esto saliera sólo, pero mira, por la misma regla de tres si no hubieran existido los sindicatos todavía estaríamos sin seguridad social y sin derecho al paro. Pues esto es igual. Lo ideal sería que fuera permeando en la sociedad, pero mientras que no es así ¡pues que hay cuotas, pues fenomenal! Ahora, y perdona, lo que tienen también que buscar es a las mejores (OI2)

El segundo, que está a favor de las cuotas en tanto que medida transitoria o en las candidaturas con objeto de normalizar la actual situación de desigualdad, también es defendido por un grupo reducido de entrevistadas.

A mi la discriminación positiva como concepto no me gusta, porque creo que la percepción es que “estás ahí porque tenías que cumplir con una cuota”, y eso no me gusta... Hablando con mujeres, una mujer me ponía el ejemplo de la UE. Si en la UE no se hubieran establecido las cuotas por los países miembros, entonces España no habría tenido ningún Comisario, y no hubiera habido posibilidad de hacer muchas cosas y de realizar cambios. A veces no es porque seas el más capacitado, pero el que representes a esa minoría, o en el caso de España, el que haya una representación de todos los países es por el bien común, y se guía por otros objetivos... A lo mejor es un poco como el tema de las mujeres en los consejos de administración ¿Es bueno que se obligue? ¿porque la empresa privada tampoco la puedes obligar a que tenga mujeres?... Pero creo que el hecho de que haya mujeres es también un reflejo de la sociedad. Si tú eres una empresa y en tu Consejo de Administración no hay una mujer, pero tus clientas son mujeres, no tiene sentido. Es decir, veamos cómo podemos hacer que esas mujeres estén representadas en esos órganos de decisión porque es el 50% del estrato social. Entonces, desde ese punto de vista, la discriminación positiva es algo que hay que hacer para alcanzar esos objetivos. Pero de ahí a que sea algo estricto, y se llegue al absurdo de tener que tener una mujer que realmente no cumple con los requisitos, creo que no hace ningún favor al resto de las mujeres. Yo creo que lo que habría que hacer es que hubiese suficientes mujeres como para que esas cuotas no se cuestionaran, pero al final, si lo pienso, aunque ya sé que de entrada te he dicho que no, igual que en Estados Unidos se hizo ese tipo de discriminación positiva para gente de color y la sociedad se vea reflejada. A lo mejor no se están dando las condiciones para que las mujeres puedan entrar, y a lo mejor esta es una fórmula, y en el futuro se planteará que no es necesario que haya cuotas, desde ese punto de vista sí (OI1)

El tercer discurso, que rechaza este tipo de medida para alcanzar la igualdad, es defendido por la mayoría de las entrevistadas. Si bien algunas perciben las cuotas como un *“vehículo para que al final suban los porcentajes”* (O13), coinciden en que las cuotas les perjudican al provocar que se cuestione que hayan alcanzado su puesto por méritos propios y por valía personal.¹⁵ Mantienen que lo que les gustaría es que las mujeres estuviesen *“donde tienen que estar, porque lo merezcan y lo valgan, y no porque las hayan ido a buscar”* (O13). Es decir, consideran que las cuotas femeninas son más perjudiciales que beneficiosas para las mujeres, al partir de un discurso de igualdad de oportunidades en masculino (el acceso y promoción deben ser únicamente en función del “talento”) frente a las visiones que defienden una visión de igualdad de oportunidades en femenino (tanto las cuotas como la acción positiva son necesarias, al menos en las candidaturas).

Yo no estoy de acuerdo. Mira el otro día estaba en una ponencia, y una persona que estaba allí, una abogada experta en estos temas, lo veía como un mal necesario, como algo injusto pero que nos va a servir para corregir una injusticia mayor. Por supuesto entiendo el razonamiento, pero yo no estoy de acuerdo, porque además, con toda franqueza, yo estoy harta de ver a necios, estoy harta de ver a mediocres ¡es que toda mi vida he visto mucho mediocre! Pero bueno como son ellos no pasa nada. Yo no quisiera caer en que se dijera: “mira la mediocre esta, está ahí sólo por la cuota”. Tenemos el mismo derecho a estar el mismo número de mediocres, pero yo preferiría ir demostrando que es un tema de valía... Entiendo ese razonamiento de las cuotas, pero a mí no me gusta. Algo no me encaja en eso, y para mí me suscita un interrogante. Me encantaría demostrar que podemos estar porque podemos estar ¡es que lo estamos demostrando! (O15)

Otras directivas rechazan las cuotas pero, porque no sólo consideran que son innecesarias, sino también discriminatorias.

Yo no lo veo necesario porque creo que si hay cuotas es una manera de discriminar, y creo que a dos personas con igual talento no tiene que haber diferencias... Igual en este momento que tienes exactamente los mismos talentos en una mesa, yo creo

¹⁵ El reciente estudio cuantitativo llevado a cabo por Adecco (2007) ha revelado que el 77.5% de las directivas españolas está en contra (al considerarla perjudicial para ellas) de la cuota femenina en los consejos de administración de las empresas (op. cit. Expansión).

que francamente eso pasa pocas veces, pero en este momento igual piensas, si son los mismos talentos ¡pues voy a equilibrar al equipo! Ahora tengo cuatro mujeres y ocho hombres, pues igual entonces en este momento tienen más sentido coger una mujer, pero con igualdad. Yo no cogería nunca alguien porque es mujer u hombre, yo creo que la riqueza en una empresa es de sexo y es de culturas diferentes (OI4)

8.
***Conclusiones y
recomendaciones
de futuro***

La presencia de mujeres en las cúpulas directivas del tejido empresarial sigue siendo escasa con respecto a la de los hombres. En este capítulo se han analizado, utilizando para ello un abordaje de tipo cualitativo, las barreras y factores que impiden que las mujeres accedan a la cúspide de las estructuras profesionales. Tras el análisis, hemos podido establecer las siguientes conclusiones:

- La evolución profesional de las directivas españolas es heterogénea, lo que les ha permitido desarrollar una gran capacidad de adaptación a los cambios. Las circunstancias personales (pareja, familia, hijos e hijas, etc.) influyen (positiva o negativamente) en la conformación de estos itinerarios profesionales provocando, en muchos casos, la necesidad de hacer multitud de sacrificios personales para poder desempeñar un trabajo que exige una dedicación prácticamente completa. A pesar de ello, las directivas valoran su trabajo y sus trayectorias de una manera positiva.
 - Apesar de que la escasa representación femenina en los contextos directivos de las empresas es un hecho contrastado, las directivas no lo perciben como tal. Sin embargo, sí se identifican una serie de actitudes (implícitas y explícitas) discriminatorias así como algunos obstáculos que impiden el acceso de la mujer a la cúpula directiva:
1. La conciliación sigue siendo un tema pendiente. Las mujeres se ven en la constante necesidad de buscar un equilibrio entre el ámbito profesional y el personal, siendo ellas las encargadas de “aplicar” las políticas de conciliación en sus empresas. El hecho de tener que abandonar un tiempo el mercado de trabajo para dedicarse al cuidado de los hijos e hijas o la familia tiene consecuencias negativas para las carreras profesionales de estas mujeres.
 2. Los horarios flexibles, en principio percibidos como beneficiosos, se revelan a menudo perjudiciales para las mujeres ante la imposibilidad de poder delimitar claramente el tiempo de trabajo y el tiempo de ocio.

3. El hecho de que la cultura empresarial esté organizada de acuerdo con un modelo masculino (homosociabilidad) se percibe como el principal factor explicativo de la infra-representación de las mujeres en las cúpulas directivas.
 4. La importancia de los contactos personales y las relaciones de mentorazgo (mayoritariamente masculino) conlleva ciertos problemas para las mujeres. Ante la dificultad de crear redes informales (en un contexto mayoritariamente compuesto por hombres) se limitan las posibilidades de promoción informal en el seno de las empresas.
- La cultura organizativa horizontal y participativa es inherente a la mayoría de las empresas del sector TIC, sin embargo se detectan ciertos problemas asociados a la misma en cuanto a dificultades de negociación y acuerdo que hacen inevitable la existencia de una cierta jerarquía real.
 - El talento más valorado en las empresas del sector TIC es por un lado, la formación, la iniciativa, la vocación, el dinamismo y el aprendizaje; y por otro, la constancia, la capacidad de resistencia, adaptación e influencia, y la flexibilidad.
 - Se plantea la posibilidad de que existan diferentes estilos de gestión y dirección entre hombres y mujeres, siendo el de ellos más autocrático y el de ellas más democrático y participativo. En este sentido, el perfil “femenino” es el que más se ajusta a las exigencias que se plantean en el plano directivo de las empresas del sector TIC.
 - A priori no existen diferencias a la hora de trabajar con mujeres o con hombres. Las cualidades de una buena o un buen directivo-líder son, por tanto, comunes para ambos, aunque se identifican algunas como “femeninas”: mayor capacidad de visión “global”, mejor gestión del tiempo, organización, visión estratégica, humildad y empatía. Respecto a las estrategias de dirección, aquellas percibidas como propias de las mujeres son: la capacidad de escucha, la flexibilidad, la confianza en el equipo, el respeto, la delegación cuando es necesaria, y la promoción del consenso.
 - Las mujeres directivas se consideran competitivas, aunque no de una manera agresiva. La agresividad sigue asociándose a los hombres, junto con otras cualidades como la ambición (mal vista en el caso de las mujeres) o el autoritarismo (como estilo de dirección).

- La “disponibilidad”, como cualidad que se premia en las empresas del sector TIC, perjudica en gran medida a las mujeres. Esta situación ha provocado que emerja una “conciencia” empresarial que identifica la necesidad de llevar a cabo transformaciones en la cultura organizativa avanzando en la vía de la conciliación institucionalizada.
- Respecto a la Ley de Igualdad, emerge un discurso crítico que, a partir del argumento de la primacía de la competitividad en las empresas y dejando a un lado cuestiones de género, tiende a ignorar la desigualdad de la que parten hombres y mujeres en sus trayectorias profesionales. Frente a esta, otra línea discursiva valora de forma positiva la ley, si bien argumenta que una situación ideal sería aquella que no demandase la necesidad de legislar.
- Existe un discurso mayoritario contrario al sistema de cuotas por considerarlo no sólo perjudicial para las mujeres, sino también una medida discriminatoria. Sólo una minoría considera que estas medidas (transitorias) son necesarias o positivas.

Si bien no se debe restar importancia al intento de promover una “toma de conciencia” en las empresas del sector TIC, encaminadas fundamentalmente a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, el siguiente paso debería ir encaminado a poner en marcha iniciativas de carácter formal para promover empresas (verdaderamente) flexibles. En este sentido, algunas empresas promueven diversas fórmulas de conciliación entre las que se encuentran la reducción de horarios de trabajo (generalmente que no exceda las 18h), la posibilidad de optar por jornadas intensivas o continuas (durante todo el año o al menos algunos días a la semana), o de racionalizar horarios, con objeto de evitar que se prolongue (innecesariamente) la jornada laboral y, al mismo tiempo, adaptarse a las diferentes realidades de hombres y mujeres.

Debe existir, por tanto, una apuesta desde el pleno convencimiento, que combine no sólo un intento de cambiar la cultura a través de actitudes sino también de medidas específicas. Estas deberían definirse en función de la diversidad de perfiles y puestos, de forma que contribuyan a racionalizar el horario y que no sólo ayuden a organizarse mejor y a aprovechar más el tiempo (al permitir diferenciar claramente las horas de trabajo del tiempo de ocio), sino que además promuevan que las personas estén más satisfechas y sean

más responsables (al fomentar un horario más adecuado a las necesidades).¹⁶

Además de interesarse sobre lo que ocurre en empresas españolas que ya están avanzando en esta dirección, el sector TIC se debería mirar a países europeos, como Finlandia, Dinamarca o Suecia, más avanzados y ejemplarizantes en esta materia al ofrecer mayores cuotas de flexibilidad en su cultura empresarial y considerarse “paraísos” en materia de conciliación (al ofrecer por ejemplo flexibilidad tanto al inicio como al término de la jornada o la acumulación de tiempo de trabajo canjeado por vacaciones). Frente a la tradicional “eterna” jornada laboral de las empresas en nuestro país, estas medidas innovadoras generarán un mayor sentimiento de responsabilidad y motivación hacia el trabajo y hacia la empresa (además de menores niveles de estrés y absentismo).

Las nuevas tecnologías pueden jugar un papel crucial a la hora de buscar alternativas que faciliten la corresponsabilidad para la conciliación. En concreto para tratar de evitar los efectos negativos que puede tener en las mujeres el falso discurso de la flexibilidad versus presentismo. En este sentido, la opción del tele-trabajo, cuando sólo es aplicado a las mujeres, puede no sólo suponer un grave tropiezo en la carrera profesional sino que además, empleando la expresión de la socióloga M. Ángeles Durán (1988), puede devolver a las mujeres “de puertas adentro”. No obstante, un uso inteligente de las nuevas tecnologías puede ser muy beneficioso no sólo para el futuro personal sino también profesional de hombres y mujeres.

Por último, no queremos dejar de apuntar una serie de recomendaciones señaladas por las propias mujeres entrevistadas:

¹⁶ Entre este tipo de iniciativas podría señalarse el que por ejemplo se investigasen los motivos por los cuales los y las trabajadores/as están en el puesto de trabajo más allá de la hora de salida (como ocurre en Sanitas); o que se apostase formalmente por la flexibilidad, por un horario flexible así como por la jornada intensiva, para así facilitar la organización de la agenda/jornada en función de las diversas necesidades de cada uno (como en Microsoft). Véanse más detalles en Cátenon Worldwide Executive Search, *op.cit.* en Expansión, 2007.

las, tras pedirles que compartiesen el consejo que le darían a una futura directiva. Varias de ellas señalaron cómo las mujeres directivas si bien no deben exigirse demasiado, ni en el ámbito personal ni en el profesional, tampoco deben auto-limitarse en su trayectoria vital. Las mujeres deben intentar trabajar en aquellas áreas y sectores que más les gusten y en los que tengan mayores posibilidades de hacerlo mejor, siempre teniendo presente que deben estar preparadas para asumir que toda elección conlleva una serie de renunciaciones, tanto personales como profesionales.

Al mismo tiempo, subrayan la necesidad de que las mujeres directivas “no sucumban” a la dictadura de una cultura corporativa que a menudo hace que estén supeditadas a (o a disposición de) la compañía, siete días a la semana y con mucho más de ocho horas al día. Las mujeres deben hacer un esfuerzo por cambiar las cosas desde dentro de las organizaciones, de acuerdo con sus intereses (que al final son los de todos, hombres y mujeres). Señalan cómo además del “empuje” actual de las mujeres, los hombres pueden estar “echando el freno” debido fundamentalmente a que nos encontramos ante un emergente modelo de igualdad.

Además de ver el futuro en materia de igualdad con esperanza e incluso con ilusión y sin contiendas dialécticas, reconocen la necesidad de legislar y buscar “buenas prácticas” en el ámbito internacional (en concreto, en países nórdicos), así como de trabajar para cambiar las actitudes. Este cambio debe producirse tanto en los hombres como en las mujeres (por ejemplo, a través del desarrollo de planes de sensibilización social). Otras medidas que también podrían contribuir a promover la igualdad de género en puestos directivos se organizarían en torno a fomentar el mentorazgo y la creación de redes de apoyo entre mujeres directivas, y dar publicidad a las historias de éxito (*role models*), ya que a través de ellas se podrá motivar mucho a las mujeres además de contribuir a promover un cambio en la actual jerarquía organizativa, de acuerdo con las directivas determinadas por el sexo y la edad.

*La participación
de las mujeres en la
toma de decisiones
en las empresas
Encuesta 2008:
realización y análisis*

.....

IV

.....

1. Introducción

Partiendo de un objetivo general de contribuir a estimular la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el ámbito empresarial, sobre la base de evidencias políticas, sociales y económicas, en este capítulo analizamos los perfiles de las mujeres y los hombres directivos/os y empresarias/os en puestos de responsabilidad.

1.1. Contexto de referencia

Como ya se ha puesto de manifiesto con anterioridad en otro documento (Castaño, Laffarga, et al., 2005), aunque las mujeres representan el 50% de la fuerza de trabajo, sólo alcanzan el 10% de los puestos ejecutivos. En España, sobre una muestra de 1878 grandes empresas, sólo 620 (el 33%) cuentan con la presencia de al menos una mujer en su consejo de administración. De ese 33%, en no más del 10% de los casos son presidentas y en el 20% secretarias. En las empresas públicas el porcentaje aumenta hasta el 73% (por la preocupación del gobierno por la paridad en los cargos públicos) y en las empresas familiares es el 58%, aunque la mayoría son consejeras dominicales, que representan a la familia. En las empresas del IBEX 35 el panorama es descorazonador. Pese a los cambios legislativos y de regulación, en el año 2008 las mujeres ocupan en España el 6,8% de los cargos de los Consejos de Administración (teóricamente, los máximos órganos decisorios de la compañía); en el 67,6% de estas empresas las mujeres ocupan algún cargo del Consejo de Administración y el promedio de mujeres por Consejo es de 1,02%. Estos porcentajes aumentan en empresas no integradas en el IBEX 35, pero los datos todavía resultan poco halagüeños.

Ocuparse de este problema desde las ciencias sociales, ha implicado tener que considerar una multiplicidad de dimensiones. Una de ellas comprende los factores sociodemográficos que dan forma a las trayectorias personales. Así, por ejemplo, trabajos como el de Barberá (2000) o los de Castaño, Martín, Vázquez y Martínez (2008) rebaten los argumentos acerca de que las mujeres tienen menor nivel formativo que los hombres.

Otra dimensión esencial es la que se refiere a las trayectorias profesionales. En este terreno, destaca el denominado “techo de cristal” y su repercusión sobre la promoción a la alta dirección de las empresas (Alimo-Metcalf, 1995; Wirth, 2002), que con frecuencia se lleva a cabo por mecanismos

de carácter no formal o que ponen de manifiesto la falta de desarrollo de una carrera adecuada para las mujeres (Ragins et al., 1998). También Judy Wacjman indica que la desigualdad en el acceso a la autoridad es un mecanismo clave para sostener la desigualdad de género en el empleo y el trabajo (Wacjman, 1998).

A caballo entre ambas dimensiones, personal y profesional, la cuestión de la conciliación reviste una importancia capital. Aunque la sociedad es consciente del problema de la conciliación, se sigue considerando un tema de mujeres. Frente a posturas más tradicionales que propugnan que hay que ayudar a la mujer a conciliar, otras más avanzadas defienden la corresponsabilidad entre mujeres y hombres y la implicación activa de empresas y organizaciones.

De fundamental importancia resulta también la consideración de las barreras institucionales y culturales de tipo patriarcal, dominantes tanto dentro como fuera de las empresas. Kanter, en 1977 y Hite, en 2000, documentaban que los directivos no saben tratar a las mujeres como iguales, tendiendo a encasillarlas dentro de la gama de personajes familiares: madre, hija, hermana, esposa. También Reskin avisaba sobre lo pernicioso de utilizar los estereotipos de género como criterio para valorar las conductas de los otros (Reskin, 2000). La interconexión de las relaciones de poder institucionalizadas entre hombres y mujeres en el hogar y en el trabajo, ha sido puesta de manifiesto por Judy Wacjman (1998).

Y todo ello, a pesar de que la presencia de las mujeres en los puestos de responsabilidad en las empresas es considerada, cada vez más, como un factor clave desde la perspectiva de la diversidad. Trabajos como los de Kandola y Fullerton (1998) o Rosenzweig (1998) consideran que la gran complejidad y dinamismo que caracteriza al entorno, demanda organizaciones constituidas por personas cada vez más diversas que contribuyan a una nueva cultura empresarial más capaz de adaptarse a entornos cambiantes. Los trabajos de Benschop (2001) y McDouglas (1996) proponen modelos para explicar que su implantación puede sentar las bases hacia la obtención de desempeños organizativos superiores. También Burguess y Tharenon (2002) y Pounder y Coleman (2002) señalan la necesidad de utilizar nuevos estilos de liderazgo y formas de organización para adaptarse al nuevo contexto económico, incluyendo estilos de dirección que incorporen características tradicionalmente femeninas. Abundando en esa dirección, otros trabajos argu-

mentan que la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las compañías repercute de una forma positiva en el éxito empresarial: Robinson y Dechant (1997), Tyson (2003), Adler (2001), Carter et al. (2003) y Catalyst (2004), así como el de Redondo y Jimeno (2005) para España.

El papel de las mujeres como directivas y la mejora de la eficiencia empresarial mediante la gestión adecuada de la diversidad, interrelación sintetizada en el concepto “business case for diversity”, ha suscitado un enorme interés científico y profesional. No obstante, la dificultad para llegar a conclusiones determinantes, dada la “volatilidad empírica” de la materia, ha llevado a la coexistencia de posicionamientos contradictorios. Así, mientras que algunos autores defienden que hay estilos de dirección o liderazgo que se identifican de forma más amplia con los hombres y con las mujeres (Kanter, 1977; Rosener, 1990 y 1995; Vinnicombe, 1995; Reskin, 2000; Burgess y Tharenou, 2002), otros enfoques consideran que no hay relación entre estilo y género (Fierman, 1990, Wacjman, 1998; Korac-Kakadabse et al., 1998) o que la complejidad de las organizaciones conduce a estilos de liderazgo multidimensionales (Cheng, 1994; Pounder y Coleman, 2002).

Finalmente, no podemos dejar de considerar el tratamiento que esta cuestión está recibiendo desde el marco regulador a nivel europeo y nacional. La legislación europea contra la discriminación viene favoreciendo la consideración de la diversidad y la inclusión de mujeres en los consejos de administración y las cúpulas directivas de las empresas. En España, la Ley de Igualdad (2007) y el Código de Recomendaciones de Buen Gobierno para las Empresas Cotizadas, elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Código Conthe), incluyen varias relativas a la diversidad de género en los consejos de administración.

1.2. Planteamiento del estudio

Siendo ese el estado de la cuestión, y teniendo presente los resultados obtenidos en otras fases previas de esta investigación (análisis de la literatura, explotación de la EPA e investigación cualitativa), esta parte del análisis cuantitativo se ha orientado en los términos siguientes:

- Dirigido a directivas/os y consejeras/os. Personas que se encuentran en alguna de las siguientes situaciones: a)

detentan una posición con responsabilidad directiva; b) posición de responsabilidad directiva en una empresa de la que forma parte significativa de la propiedad; c) son consejeras/os independientes (se excluye a las consejeras dominicales, así como a empresarias/os y autónomas/os).

- La encuesta se aplica a mujeres y hombres en puestos similares en las mismas empresas. Permitiendo así establecer comparaciones entre las directivas encuestadas y pares masculinos de la misma empresa y con nivel de responsabilidad similar.
- Especial atención a las empresas que tienen más mujeres en puestos de dirección. Mediante la explotación de fuentes secundarias como DICODI (Directorio de Consejeros y Directores), CNMV (Informes de Gobierno Corporativo), SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y Actualidad Económica, para confeccionar una base de datos de mujeres directivas suficiente amplia y con información referente a los puestos de responsabilidad que desempeñan.
- Un objetivo prioritario es alcanzar el mayor grado de detalle posible en el análisis de los perfiles de las/os directivas/os, tanto en lo referente a aspectos personales (edad, estudios, situación familiar), como profesionales (profesión, departamento, número de personas a su cargo, forma de acceso al puesto, condiciones de trabajo, etc.)
- Importancia estratégica de la corresponsabilidad en la conciliación. Para ello es esencial prestar atención a la diferente situación de mujeres y hombres, así como a su respectivo posicionamiento en torno al tema.
- La influencia del contexto. Es imprescindible no pasar por alto el impacto sobre los resultados de los posibles sesgos provenientes del sector o el tamaño de empresa, el tipo de organización y los modelos culturales y las políticas de recursos humanos o de igualdad.
- Considerar la presencia de mujeres en los puestos de dirección como símbolo de cambio en las empresas. Indagar las posibles correlaciones entre una mayor presencia de mujeres directivas en determinadas empresas, sus características personales y profesionales (mayor acumulación de capital humano, experiencia en áreas menos masculinas y jerárquicas, menos apoyo de mentores) y otros indicadores de cambio, apertura y flexibilidad (estructura de la empresa, organización, visión, cultura corporativa).
- Estilos de dirección. Intentar avanzar en el complejo campo de la identificación de especificidades de género en la

manera de gestionar de las mujeres y los hombres directivas/os.

Todo este planteamiento ha supuesto profundizar en el conocimiento de las características y comportamientos de este importante colectivo, a partir de la generación de datos primarios y de su posterior análisis.

A tal fin, en la fase de trabajo de campo se ha llevado a cabo una campaña de encuestación a directivas y directivos de empresas españolas, que ha aportado información altamente valiosa sobre 242 individuos. La explotación de la información recogida ha permitido establecer comparaciones entre mujeres y hombres en las mismas empresas y con cargos profesionales de nivel equiparable, que abarcan múltiples factores tanto de dimensión personal como profesional (y de la interacción entre ambas).

También ha hecho posible la constatación de la existencia de diversas situaciones de desigualdad de género en ese contexto, de las que se derivan implicaciones para las personas afectadas, para las empresas en que desempeñan su labor y, por extensión, para el conjunto de la economía y la sociedad españolas.

Hemos de resaltar que se trata de un objeto de estudio que, por su naturaleza, presenta importantes dificultades, a diferentes niveles:

- Dificultades metodológicas, que abarcan desde la complejidad de la selección de variables explicativas de las hipótesis de trabajo, hasta la opacidad de los discursos por la superposición de posicionamientos formales (institucionales) o el rechazo (directo o subyacente) a las cuestiones de género.
- Dificultades operativas, por la restricción muestral derivada de la escasez de mujeres directivas en España o por la falta de implicación de muchos directivos, lo que ha supuesto un elevado coste de acceso a ellos y unos reducidos niveles de respuesta (todo lo contrario que en el caso de las directivas, cuya disposición a participar en el estudio, acogida del mismo y nivel de participación y respuesta, han sido desde un primer momento excelentes).
- Dificultades técnicas, relativas al riesgo de contaminación de las variables explicativas seleccionadas (centradas en

la perspectiva de género) por otros factores que pueden incidir sobre los resultados de manera transversal (sector de actividad de la empresa, tamaño, etc.) o puntual (departamento, cargo, etc.), y que han obligado a su tratamiento y depuración.

A pesar de lo cual, la importancia de la cuestión del papel de las mujeres en puestos de responsabilidad directiva en las empresas, su situación y sus repercusiones individuales y colectivas, avalan la oportunidad y necesidad de estudios como este, sobre todo si se tienen en cuenta las siguientes ventajas del mismo:

- Su carácter empírico, puesto que el trabajo de campo llevado a cabo supone una importante fuente de datos primarios en un terreno caracterizado por la necesidad de información, pero también por la insuficiencia de la misma.
- Su alcance nacional e internacional, ya que, por una parte, aporta datos imprescindibles para analizar la situación en nuestro país (encuadrado en un “modelo latino” en el que la situación de desigualdad es más intensa y su superación más necesaria) y, por otra, porque su planteamiento se haya en consonancia con experiencias desarrolladas en otros países, lo cual posibilitará la realización de futuros estudios comparados.
- Su grado de precisión, puesto que ofrece un conocimiento razonablemente claro sobre cómo son las personas responsables de puestos de dirección, su situación dentro y fuera de las empresas y su posicionamiento con respecto a la igualdad/desigualdad de género en sus entornos, aspectos todos ellos claves para avanzar en la descripción y explicación de la desigualdad, y condición imprescindible para combatirla.

El primer paso para llevar a cabo el estudio era contar con una base de datos actualizada de mujeres en puestos de dirección en las empresas españolas y de sus respectivos pares masculinos. Tal base de datos se ha elaborado con la información obtenida, a partir de una búsqueda realizada en los anuarios del Directorio de Consejeros y Directivos (DICO-DI)¹⁷, para dos grandes grupos de compañías: 1) empresas

2. *Metodología del análisis exploratorio*

¹⁷ Desde 1962 esta base de datos incluye información completa y actualizada sobre las 50.000 principales sociedades españolas (datos identificativos, económicos y relación de consejeros y directivos).

que cotizaban en el mercado continuo en el año 2004, y 2) empresas que no cotizaban en bolsa pero con un número de empleados superior a 250.

1) Empresas cotizadas:

Tras consultar los informes de gobierno corporativo de cada una de las empresas que cotizaban en el mercado continuo –a través de su página Web o de la de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) se creó una base de datos (en Access) de las empresas. Este trabajo, que se realizó entre los años 2006, 2007 y 2008, supuso la codificación de una serie de campos de acuerdo con el procedimiento que se presenta en la tabla siguiente.

CODIFICACIÓN DE LOS CAMPOS DE LA BASE DE DATOS DE EMPRESAS	
Empresa	Incluye CIF, nombre, teléfono, dirección...
Persona-sociedad	Incluye los códigos asignados a los nombres de las personas o sociedades que forman parte del gobierno corporativo de las empresas (y los representantes en el caso de que sea una sociedad)
Pertenece	Incluye los códigos asignados a Consejo de Administración (CA=1) y al equipo directivo (ED=2)
Consejero	Incluye los códigos asignados a la tipología de consejeros/as que ha sido previamente definidos (consejero ejecutivo=1, consejero dominical=2...)
Cargo	Incluye los códigos asignados a la tipología de cargos que ha sido previamente definida
Comité	Incluye los códigos asignados a la tipología de comités que ha sido previamente definida
Cargo-comité	Incluye los códigos asignados a la tipología de cargos existentes en los comités que ha sido previamente definida
Fecha primer nombramiento	Incluye la fecha
Fecha último nombramiento	Incluye la fecha

A continuación, se crearon lo que hemos denominado tablas “relación”, en las que se incluyeron datos relativos a la persona, empresa y cargo, tal como se muestra a continuación:

CIF: A12345676
PERSONA: 2
PERTENECE 1
CONSEJERO 2
CARGO: 10
FECHA PRIMER NOMB:
FECHA ULTIMO NOMB:

El ejemplo anterior de tabla de “relación” significa que la persona a la que le hemos asignado el número 2 pertenece al Consejo de Administración y es consejero ejecutivo con cargo 10 (presidente, previamente definido) en la empresa con ese CIF.

NÚMERO DE EMPRESAS POR SECTORES Y SUBSECTORES INCLUIDAS EN LA BASE DE DATOS

SECTOR: 1. PETRÓLEO Y ENERGÍA		SECTOR: 4. SERVICIOS DE CONSUMO	
Subsector: 1.1 Petróleo	2	Subsector: 4.1 Ocio, Turismo y Hostelería	3
Subsector: 1.2 Electricidad y Gas	6	Subsector: 4.2 Comercio Minorista	1
Subsector: 1.3 Agua y Otros	1	Subsector: 4.3 Medios de Comunicación y Publicidad	5
SECTOR: 2. MATERIALES BASICOS, INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN		Subsector: 4.4 Transporte y Distribución	3
Subsector: 2.1 Mineral, Metales y Transformación	8	Subsector: 4.5 Autopistas y Aparcamientos	3
Subsector: 2.2 Frabricación y Montaje Bienes de Equipo	8	Subsector: 4.6 Otros Servicios	2
Subsector: 2.3 Construcción	6	SECTOR: 5. SERVICIOS FINANCIEROS E INMOBILIARIOS	
Subsector: 2.4 Materiales de Construcción	3	Subsector: 5.1 Banca	20
Subsector: 2.5 Industria Química	2	Subsector: 5.2 Seguros	2
Subsector: 2.6 Ingeniería y Otros	4	Subsector: 5.3 Cartera y Holding	10
Subsector: 2.7 Aeroespacial	-	Subsector: 5.4 SICAV	-
SECTOR: 3. BIENES DE CONSUMO		Subsector: 5.5 Inmobiliarias y Otros	21
Subsector: 3.1 Alimentación y Bebidas	10	SECTOR: 6. TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES	
Subsector: 3.2 Textil, Vestido y Calzado	7	Subsector: 6.1 Telecomunicaciones y Otros	7
Subsector: 3.3 Papel y Artes Gráficas	5	Subsector: 6.2 Electrónica y Software	2

En una primera consulta a la base de datos de Access de 2004, se obtienen 2.329 cargos; de los cuales 87 son mujeres, 2.242 son hombres y 97 son casos en los que no ha sido posible identificar el sexo del individuo. El número de empre-

sas consultadas, y que posteriormente han sido incorporadas en la base de datos, se presentan en la tabla anterior.

2) Empresas no cotizadas:

Los datos del segundo grupo de empresas, las que no cotizan en bolsa y con más de 250 empleados, también se han obtenido directamente a partir de la base de DICODI. Para ello, se han tomado 1.947 registros de cargos, de los cuales 1531 corresponden a hombres, 207 a mujeres y 203 a casos en los que no ha sido posible identificar el sexo.

Con toda esta información, se creó un archivo que contiene los nombres de las directivas encuestadas, su cargo, el nombre de la empresa a la que pertenecen y el código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Posteriormente, y con objeto de crear un listado paralelo que incluyese a los “pares” de las mujeres (hombres directivos), se consultó la base de datos de la Revista Actualidad Económica (años 2005 y 2006) y los códigos CNAE se completaron consultando el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)¹⁸.

3. *Informe de campo*

El trabajo de campo, consistente en la realización de encuestas a la muestra de directivas y directivos seleccionados, mediante cuestionario postal, acceso a aplicación online y contando, en su caso, con apoyo telefónico, se llevó a cabo entre octubre de 2007 y julio de 2008, con arreglo a las siguientes fases.¹⁹

Primera Fase: Mujeres Directivas

Las mujeres con un puesto de responsabilidad directiva constituyen un porcentaje sensiblemente menor que el de hombres con el mismo cargo. Como consecuencia, y en primer lugar, fue necesario localizar e identificar un número mínimo de mujeres directivas, que asegurasen la obtención de un índice de respuesta aceptable. Así, se llegó a establecer una muestra de 910 directivas a las que encuestar.

¹⁸ Esta base de datos contiene información financiera de más de 800.000 empresas españolas.

¹⁹ La campaña de encuestación fue ejecutada por el Ilustre Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología, institución que cuenta con una acreditada trayectoria en la realización de este tipo de consultas.

El 27 de Octubre de año 2007 se inició una etapa del trabajo de campo que consistió en el envío de una carta, firmada por la directora de la investigación, a la muestra de mujeres directivas seleccionadas. En esta carta se exponía tanto el objetivo del estudio como una serie de pautas que les permitían acceder al cuestionario en soporte electrónico.

Transcurrida una semana, dio comienzo la fase de contacto telefónico con cada una de las mujeres directivas que componían la base de datos que había sido previamente creada. A partir de ese momento comenzó el envío de correo postal (mailing postal, 910) y electrónico (mailing Web, 1.403).

A excepción de dos cuestionarios que se realizaron por vía telefónica, la mayoría de las mujeres directivas contactadas, bien directamente o bien a través de sus secretarías personales, manifestaron su deseo de cumplimentar el cuestionario en su modalidad *on-line*. Si bien la fase de contacto y encuesta directa se cerró el 7 de Diciembre, la fase de recogida de cuestionarios *on-line* se mantuvo activa hasta el 18 de Enero de 2008 debido a que un número considerable de directivas manifestaron que dispondrían de más tiempo para poder colaborar en el estudio durante la pausa navideña.

Entre el 8 de Mayo y el 6 de Junio de 2008, y tras presentar los datos correspondientes a esta primera fase del trabajo de campo, se llevó a cabo una depuración de las respuestas obtenidas. Por último, para obtener un mínimo de 150 cuestionarios válidos, se realizó una nueva fase de envíos de correos electrónicos a directivas que todavía no habían completado el cuestionario.

Segunda Fase: Hombres Directivos

Analizados los perfiles de las mujeres directivas que habían cumplimentado la encuesta, el siguiente paso fue seleccionar a los *pares* hombres para completar la muestra. Para identificar a los directivos se tuvo en cuenta tanto la empresa en la que trabajan como el cargo que desempeñan.

El procedimiento de actuación para establecer contacto con los hombres directivos, desarrollado entre el 29 de Enero y el 4 de Julio de 2008, fue el mismo que en el caso de las directivas. Así, se inició con el envío de una carta solicitando su colaboración y, tras una semana de plazo desde la fecha de recepción de la misma, se procede al contacto telefónico.

Resumen de campo

A continuación presentamos una tabla que resume las respuestas obtenidas en el periodo de tiempo en el que se ha desarrollado el trabajo de campo.

Resumen de respuestas

	Directivas	Directivos
Vía Web	159	71
Vía telefónica	4	8
Vía postal (papel)	3	--
Cuestionarios recibidos	166	79

4. *Plan de Explotación*

La explotación de los datos recopilados mediante la encuesta realizada se estructura sobre una doble dimensión.

Por una parte, se realiza un análisis descriptivo sobre la perspectiva de género, esto es, distinguiendo entre los valores de respuesta de directivos y directivas a las distintas cuestiones planteadas. Por tanto sólo se tiene en cuenta en este primer momento la consideración de la variable sexo.

No obstante, ante este enfoque siempre pueden surgir interrogantes como ¿No se deberán las similitudes en estos resultados más a una adecuación al cargo o el tipo de sector económico donde se ubiquen las/los encuestadas/os que a aspectos relacionados con el género? ¿Es posible que la distribución en distintos puestos de las empresas o en diferentes ramas de actividad de las mismas explique en mayor medida sus divergencias?

Para intentar despejar tales hipótesis, procedemos a la elaboración de modelos estadísticos de regresión lineal múltiple, con variables cualitativas, donde junto con la variable sexo, también se contempla la incidencia del cargo y el sector de actividad sobre los resultados obtenidos.

DIMENSIÓN A: Perfil de los hombres y mujeres en puestos de responsabilidad y cargos directivos.

Como se ha dicho, para abordar esta primera dimensión de análisis, se procedió a realizar un estudio descriptivo de la muestra, con arreglo a la estructura explicitada en la tabla a continuación.

DIMENSIÓN A: CATEGORÍAS Y VARIABLES EMPLEADAS

1. Características de la muestra	<ul style="list-style-type: none"> • Sector de actividad • Tipo de empresa • Feminización del ámbito de trabajo • Cargos de los encuestados 	
2. Perfiles Personales	2.1. Aspectos socio-demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Estado civil • Situación laboral de la pareja • Número de hijos • Profesión y formación de los padres
	2.2. Aspectos formativos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Formación complementaria
	2.3. Trayectorias profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de residencia • Acceso al puesto de dirección • El papel de los mentores • Años de antigüedad • Experiencia en puestos similares
	2.4. Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de dedicación • Flexibilidad laboral • Movilidad • Salario • Ambiente laboral • Propiedad de la empresa
	2.5. Conciliación de la vida laboral y familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Personas dependientes a cargo • Ayuda doméstica • Posibles renunciaciones
	2.6. Los estilos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas a su cargo • Control sobre contenido/duración de reuniones • Grado de participación y exigencia • Relación con los miembros del equipo • Cualidades que se valoran
3. La ley de igualdad en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades aplicación ley igualdad • Cuotas en Consejo Admón. • Aspectos que favorecen y obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres directivas 	

DIMENSIÓN B: Contrastación estadística mediante modelo de regresión.

Como es sabido, la regresión múltiple estudia las relaciones entre una variable dependiente y un conjunto de variables independientes. Más concretamente, remite a la correlación múltiple, cuya forma representaría el siguiente modelo:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Donde encontramos las variables explicativas X_i (desde 1 hasta p) y la variable explicada Y , así como un término de error ε , que nos indica la naturaleza estocástica del modelo y su grado de adecuación (porque expresa la variabilidad en Y que no se puede explicar por su relación lineal con los X_i). Los parámetros β_i que acompañan a cada variable independiente nos muestran la relación lineal y su valor será una estimación del grado de esa relación.

De lo anterior, se deriva una **ecuación de regresión** que pone el valor medio de Y en función del grupo de las X_i :

$$E(Y) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p$$

Lo que se busca, habiendo definido esta ecuación, es estimar el valor de esos coeficientes β_i de tal forma que, al aplicarlos sobre valores reales de X_i , su error de predicción de valores de Y sea el de mínima varianza. El método de los mínimos cuadrados, por ejemplo, puede ayudar en esa operación. Una vez hallados los valores de los parámetros β_i , tenemos una estimación del cambio que sufriría Y ante un cambio unitario en X_i .

En nuestra tarea debemos añadir la puntualización de que las variables a utilizar como independientes serán **cualitativas**, o sea, que no suponen una escala numérica sino valores nominales, que en muchos casos no mostrarán órdenes o jerarquías sino sólo categorías distintas. Dichas variables son conocidas como **variables indicador, ficticias o dummy**. La manera de tratarlas consiste en transformarlas en **dicotómicas**: tendrán valor 0 ó 1 (como el lenguaje binario). Por lo tanto, el valor β_i asociado a cada una de estas variables señala la variación en el valor medio de Y cuando se cumple la condición de que $X_i = 1$.

Como ejemplo, pensemos en una muestra de hombres y mujeres y sus salarios. Podemos suponer la variable “sexo”

como explicativa: el valor 0 corresponderá a “hombre” y el 1 a “mujer”. El valor de la constante β_0 marcará la media de salario de los hombres del conjunto de la muestra, porque el β relacionado con “sexo” estaría “desactivado” (es decir, no sumaría en la ecuación de regresión). Por el contrario, el valor del $\beta_0 + \beta$ nos mostrará la media de salario de las mujeres: si β es negativo, sería menor; si fuese positivo, ganarían más por término medio que los hombres²⁰.

En el caso de que la variable cualitativa suponga más de dos opciones (es decir, que no pueda representarse sólo con 0 y 1), deberán añadirse tantas como categorías contenga, menos una. Por ejemplo, para relacionar también con el salario, se crea una variable de tramos de edad (podría ser cuantitativa, pero se prefiere trabajar con estos tramos que se suponen significativos): “menores de 16 años”, “personas entre 16 y 65”, y “mayores de 65”. Las categorías han de ser excluyentes, o sea, no pueden cumplirse dos o más al mismo tiempo. Entonces, habría que poner dos X_i en la ecuación, que podrían representar, por ejemplo, al primer y tercer tramo. La opción que se resta o excluye (“personas entre 16 y 65”) estará incluida en la constante β_0 : al igual que en el caso del sexo y el salario la constante era la media de los hombres, ahora ese término refleja la media de salario de la población entre 16 y 65 años, ya que las otras dos categorías estarían desactivadas. Los otros β_i informarían sobre lo que subirían o bajarían la media los otros grupos de población respecto a la del anterior.

Con estos modelos se pueden detectar cuáles son los factores que afectan de forma más significativa a los resultados en determinados aspectos; en nuestro trabajo incluiremos tres

²⁰ Es conveniente recalcar que el valor de β no tiene por qué significar directamente una diferencia sustancial. Lo interesante de estos modelos estadísticos es que permiten utilizar en el análisis no sólo los valores en media (algo que ya se hace en la parte descriptiva), sino también toda una serie de operaciones sobre las desviaciones que permiten hallar la significatividad de la diferencias. Esto es, que distintos indicadores nos informarán sobre si dos grupos que tienen medias distintas, lo son también teniendo en cuenta su dispersión interna (sus desviaciones), y cuáles son los niveles de confianza de que disponemos para afirmar la existencia de diferencias.

factores o variables independientes: sexo, cargo y sector de cada persona que responde al cuestionario. Esto es, se compara no sólo a directivos con directivas, sino también entre ellos mismos y ellas mismas, además, en distintas situaciones según el cargo que ostenten o el sector al que pertenezcan. Se sabe, así, si existe homogeneidad (concentración) o heterogeneidad (dispersión) en cada grupo a lo largo de los aspectos que conforman nuestra explotación. De esta forma se definen las variables:

- Sexo (“SEX0_1” en las tablas de resultados): se refiere al sexo de la persona encuestada. Se ha optado por dar valor 0 en el caso de hombres y 1 en caso de mujeres.
- Cargo (“Cargo1” y “Cargo2” en las tablas de resultados): indica el cargo de la persona tal y como se han clasificado previamente. Hemos decidido que “Cargo1” se refiera a “Dirección General/Consejo de Administración” y “Cargo2” a “Direcciones de Área”. El tipo “Otros” queda excluido y pasará a incluirse en la constante de la ecuación.
- Sector de actividad (“CNAE1”,..., “CNAE8”): en este caso se trata de la rama de actividad de la persona encuestada, según la clasificación previa. Las variables corresponden a los números de esa lista, desde el 1 al 8, y queda fuera el sector marcado con el 9, que podrá observarse en el término constante de la ecuación.

Visto esto, queda claro que **el parámetro β_0 indicará la media en cada aspecto del grupo de directivos (hombres), en otros cargos y del grupo 9 de la clasificación de sectores propuesta**. El resto de casos se podrán consultar a través de las distintas combinaciones de β_p , siempre en relación al “caso básico” al que le corresponde la constante. Por consiguiente, la forma genérica de las ecuaciones de regresión para cada variable dependiente Y serán:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 SEX0_1 + \beta_2 Cargo1 + \beta_3 Cargo2 + \beta_4 CNAE1 + \beta_5 CNAE2 + \beta_6 CNAE3 + \beta_7 CNAE4 + \beta_8 CNAE5 + \beta_9 CNAE6 + \beta_{10} CNAE7 + \beta_{11} CNAE8$$

La tabla siguiente resume la estructura del análisis efectuado en esta segunda dimensión.

DIMENSIÓN B: PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS	
VARIABLES INDEPENDIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Cargo • Sector de actividad
VARIABLES DEPENDIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de respuesta de los sujetos encuestados en los aspectos a analizar (tanto cuantitativas como cualitativas)
ASPECTOS A ANALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Variables sociodemográficas • Formación • Trayectoria profesional • Condiciones laborales • Conciliación de vida laboral y familiar • Estilos de dirección • Igualdad en la empresa
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis agrupado de baterías de respuestas (estilos, salarios). • Conocimiento sintético de la incidencia de las variables independientes sobre los distintos aspectos analizados. • Conocimiento del grado de explicación que cada variable independiente aporta en cada aspecto (jerarquización).

A continuación se ofrecen los resultados obtenidos mediante el análisis de la información contenida en la encuesta realizada. En consonancia con lo explicitado en el plan de análisis, se han empleado dos vías paralelas en la explotación de los datos. Por una parte, descriptiva, apoyada sobre las diferencias de género, y por otra, se ha completado esa visión con modelos estadísticos de regresión lineal múltiple, que exploran la incidencia que sobre los resultados pueden tener, además del sexo, otras dos variables, como son el cargo de la persona encuestada y el sector de actividad de la empresa.

La primera dimensión, descriptiva, estructura el análisis que se presenta en las páginas que siguen, incorporándose al texto los datos de la segunda dimensión estadística en las ocasiones en que se han obtenido resultados significativos²¹.

5.1. Características de la muestra

Se ha obtenido un total de 242 respuestas, de las que 161 (el 66%) corresponden a mujeres directivas y 81 (el restante

²¹ Los resultados completos del análisis estadístico con modelos de regresión pueden consultarse en el informe definitivo del proyecto de investigación, disponible en la web del Instituto de la Mujer.

5. *Análisis de resultados*

33%) a hombres directivos. Las principales características de esta muestra se describen a continuación.

5.1.1. Datos por sector de actividad

Las 242 respuestas conseguidas corresponden a personas con cargo directivo pertenecientes a un total de 149 empresas que se distribuyen entre 32 categorías de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) a dos dígitos. No obstante, para ofrecer la información de manera más efectiva, se ha procedido a reagrupar esas 32 categorías en sólo nueve, de acuerdo con la siguiente estructura²²:

1. Industria de la alimentación, textil, cuero, madera y del papel (códigos CNAE-93: del 15 al 22)
2. Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua (códigos CNAE-93: del 10 al 14, del 23 al 28, 40 y 41)
3. Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, industrias manufactureras diversas (códigos CNAE-93 del 29 al 37)
4. Construcción (código CNAE-93: 45)
5. Comercio y hostelería (códigos CNAE-93: 50, 51, 52 y 55)
6. Transporte (códigos CNAE-93 del 60 al 64)
7. Intermediación financiera, actividades inmobiliarias (códigos CNAE-93 del 65 al 67 y del 70 al 74)
8. Administración Pública, educación y actividades sanitarias (códigos CNAE-93: 75, 80 y 85)
9. Otros servicios (códigos CNAE-93: del 90 al 93, 95 y 99)

Una vez realizada dicha operación, se comprueba que el 24% de personas encuestadas pertenece a empresas del sector industrial; el 4% al de construcción y el 72% al de servicios. Dentro de este último, la mayoría de casos (40% del total) se concentran en las actividades financieras, inmobiliarias y de alquiler y de servicios empresariales.

²² Referencia: Diseño de registro de los microdatos de la EPA (www.ine.es/prodyser/micro_epa.htm)

RESPUESTAS POR SECTORES DE ACTIVIDAD

Actividad	Personas encuestadas según sector de actividad de su empresa (%)		
	Hombres	Mujeres	Total
Industria de la alimentación, textil, cuero, madera y del papel	11,1%	10,8%	10,9%
Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua	12,3%	10,1%	10,9%
Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, industrias manufactureras diversas	1,2%	2,5%	2,1%
Construcción	3,7%	4,4%	4,2%
Comercio y hostelería	14,8%	17,7%	16,7%
Transporte	7,4%	7,6%	7,5%
Intermediación financiera, actividades inmobiliarias	38,3%	41,8%	40,6%
Administración Pública, educación y actividades sanitarias	4,9%	1,9%	2,9%
Otros servicios	6,2%	3,2%	4,2%
Total válidos	100,0%	100,0%	100,0%

5.1.2. Tipo de empresa: control familiar y coincidencia Pte-DCA

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, el 25% de ellos trabaja en empresas de control familiar (lo que ocurre cuando un grupo familiar posee más del 50% del capital) y en un 35% de casos coincide en la misma persona la presidencia de la empresa y la del consejo de administración. En ambas cuestiones, apenas se detectan diferencias entre las respuestas de las directivas y de los directivos, por lo que no es posible identificar formatos de empresa más proclives a la incorporación de mujeres en puestos directivos a partir de la consideración directa de esas dos variables.

5.1.3. Feminización de las áreas

La información conseguida respecto al número de directivas existentes en las distintas áreas de las empresas, presenta importantes dificultades para llegar a resultados representativos más allá de la descripción de la muestra, debido a los siguientes motivos:

- Existemás de una respuesta por empresa (de varias directivas y/o directivos)

- No responden lo mismo hombres y mujeres de la misma empresa: sesgo de las percepciones individuales
- Amplio número de respuestas en categoría “otras”, indicativo de la dificultad de los propios encuestados para identificar las áreas de desempeño de las directivas o de la heterogeneidad organizativa de las empresas.
- Existen problemas difícilmente/no depurables: influencia del tipo de actividad: sesgo sectorial (que exigiría un análisis por clusters); o del tamaño de los equipos: no es lo mismo dos directivas en un consejo de administración de diez miembros, que de cinco (para lo que no se dispone de información).

No obstante, hemos conseguido afinar esa información inicial mediante un doble procedimiento. Por una parte, se han recodificado la gran mayoría de las respuestas de la categoría “otras”, recuperando una significativa cantidad de información. Por otra, se ha recurrido al empleo del promedio de respuestas de cada empresa para “destilar” una información unificada para cada una de ellas. Con ello, consideramos rebasadas las tres primeras dificultades antes enunciadas para la generalización de los resultados obtenidos, si bien quedan pendientes las expuestas en cuarto y último lugar.

Teniendo todo ello en cuenta, la distribución de directivas entre las áreas de las empresas consultadas es –según las manifestaciones de los encuestados- la siguiente:

PRESENCIA DE DIRECTIVAS POR ÁREAS

Área	Mujeres con responsabilidad directiva en distintas áreas (*)	
Consejo de Administración	184	15,4%
Administración	151	12,7%
Finanzas	109	9,1%
Producción	231	19,4%
Comercial	34	2,8%
Marketing	195	16,3%
RR.HH	120	10,0%
Informática	52	4,3%
I+D	34	2,8%
Comunicación y relaciones externas	18	1,5%
Otras áreas	68	5,7%
Total general	1194	100,0%

(*) Sumatorio por áreas de las medias de mujeres directivas en cada empresa

Como puede observarse, las áreas que han sumado un mayor número de menciones son producción, marketing, consejo de administración, administración y recursos humanos. En el extremo opuesto, los departamentos de comunicación²³, comercial, investigación y desarrollo e informática, son los que cuentan con un menor número de directivas.

5.1.4. *Cargos de las personas encuestadas*

La gran diversidad organizativa de las diferentes empresas consultadas, supone que se haya recogido una considerable variedad de respuestas referidas a la denominación de los puestos o cargos que ocupan las personas encuestadas. Por ese motivo, las hemos agrupado en dos grandes categorías: quienes pertenecen a la dirección general o consejo administración y quienes se encargan de la dirección de un área específica (además de otra categoría residual de otros). En la tabla siguiente se ofrece una síntesis de la agrupación efectuada:

AGRUPACIÓN DE CARGOS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS	
DIRECCIÓN GENERAL / CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
	Presidente
	Vicepresidente
	Consejero Delegado
	Director General o Gerente
	Administrador Único
	Secretario
DIRECCIONES DE ÁREA	
	Director Administración
	Director R.R.H.H. o Personal
	Director Financiero
	Director Producción
	Director Comercial
	Director Compras
	Director Marketing o Publicidad
	Director Comunicación o Prensa
	Director Técnico
	Director Informática
	Director Exportación - Importación
	Director Calidad - Operaciones
	Director Internet
	Responsable de área
OTROS	
	Socio
	Asesor

²³ El departamento de comunicación no estaba incluido de manera singularizada en el cuestionario empleado, sino que es fruto de la recodificación de menciones contenidas en la categoría “otras áreas”.

De acuerdo con tal clasificación, las respuestas obtenidas se distribuyen entre 20,5% de mujeres con cargo de nivel de dirección general, por el 25% de hombres en igual situación, frente al 78% de directivas de área y el 74% de hombres que son directivos de área.

RESPUESTAS SEGÚN CATEGORÍA DEL CARGO

Categoría del cargo	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Dirección General / Consejo de Admón.	20	33	53	25,0%	20,5%	22,0%
Direcciones de Área	59	126	185	73,8%	78,3%	76,8%
Otros	1	2	3	1,3%	1,2%	1,2%
Total válidos	80	161	241	100,0%	100,0%	100,0%

5.2. Perfiles personales

Para analizar e intentar explicar la situación de los directivos y directivas españoles, dentro de las empresas y fuera de ellas, hemos de atender a factores de índole personal que abarcan una amplia diversidad de elementos, desde los socio-demográficos, familiares y formativos, hasta los relacionados con sus trayectorias y condiciones profesionales o el desempeño de sus funciones.

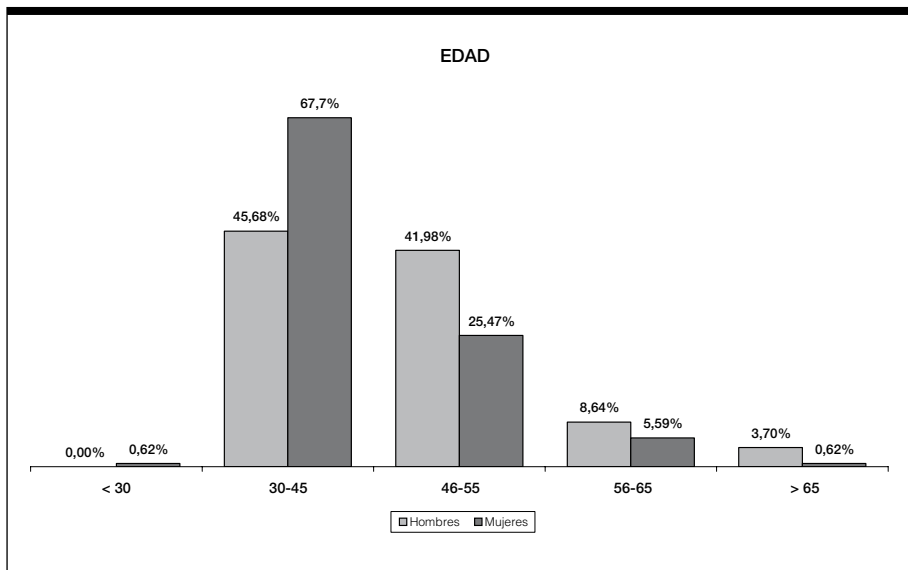
5.2.1. Aspectos socio-demográficos

¿Cómo son las mujeres y hombres que dirigen las empresas españolas? A continuación se describen algunos de sus principales rasgos personales, tales como la edad, su situación familiar o el perfil de sus progenitores.

Las directivas son más jóvenes que los directivos.

La edad media de la mayoría de encuestados se sitúa entre los 30 y los 45 años (el 67,7% de las directivas y el 45,7% de los directivos). Si bien se observa una concentración más acusada de las mujeres en este tramo de edad (más de dos de cada tres encuestadas), la distribución de los directivos en relación a la edad es más progresiva, sobre todo a partir de los 45 años (el 54% tienen 46 años o más frente a un 31% de directivas en este grupo de edad). Esta situación puede vincularse, por una parte, con el retraso generacional de las mujeres en la incorporación al mercado de trabajo y, en particular, a puestos de poder, y por otra, con las mayores dificultades

para permanecer en tales posiciones conforme se asumen mayores responsabilidades familiares.

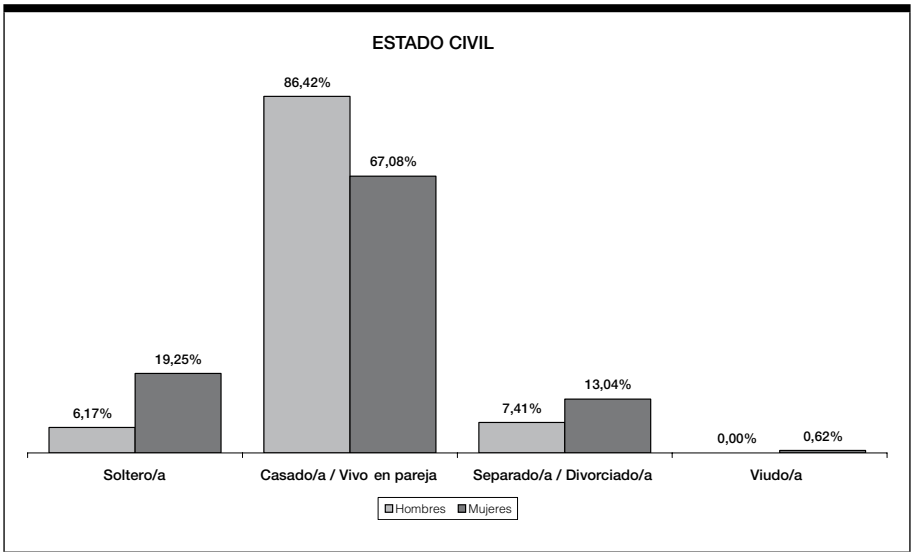


Empleando el modelo estadístico de regresión correspondiente a la dimensión 2 de nuestro estudio, para contrastar la relación de la edad con el sexo, el cargo de la persona y sector de actividad, se puede afirmar que las diferencias de edad entre encuestados se pueden explicar tanto por sexo como por el cargo. Esto es, las directivas son más jóvenes que los directivos, por término medio, pero también se encuentran diferencias significativas según el cargo que ostenten: los mayores son los socios y asesores (categoría "Otros"), con una media de 65 años; con alrededor de 17 años menos de media están quienes pertenecen al grupo de "Dirección General / Consejo de Administración"; y el grupo más joven se forma en "Direcciones de área", con una media 19 años por debajo de la primera categoría.

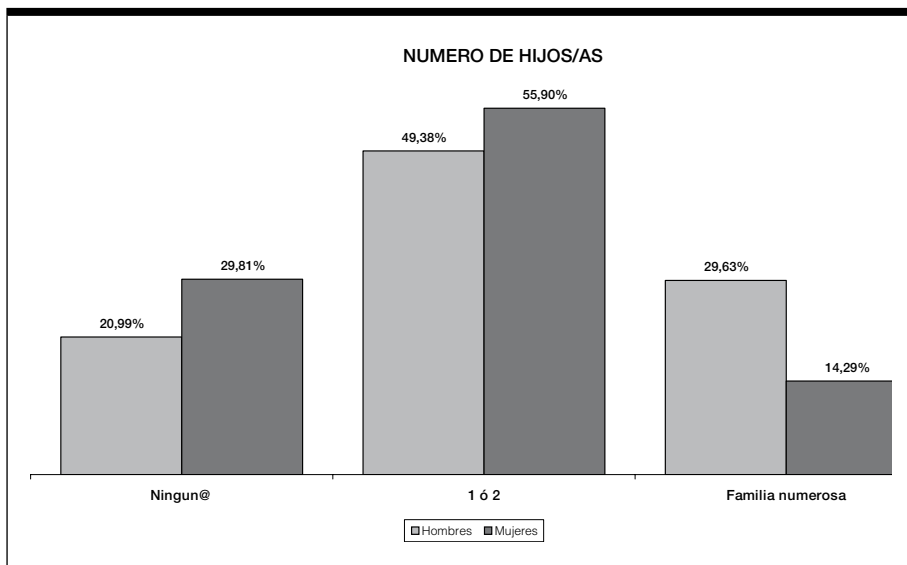
Las directivas y directivos tienen familia (pareja e hijos/as).

La gran mayoría de directivas y directivos se encuentran casados o viven en pareja (más de tres de cada cuatro), sobre todo los hombres (el 86,4% frente al 67% las mujeres). Aunque son situaciones menos frecuentes, destaca que la propor-

ción de directivas solteras triplica la de directivos en igual situación (diferencia estadísticamente significativa), mientras que la de separadas y divorciadas prácticamente la duplica (si bien en estos casos existe mayor dispersión en el estudio de regresión, y no puede decirse claramente que el sexo determine estas diferencias, porque también las condiciones de cargo y sector difuminan los resultados).

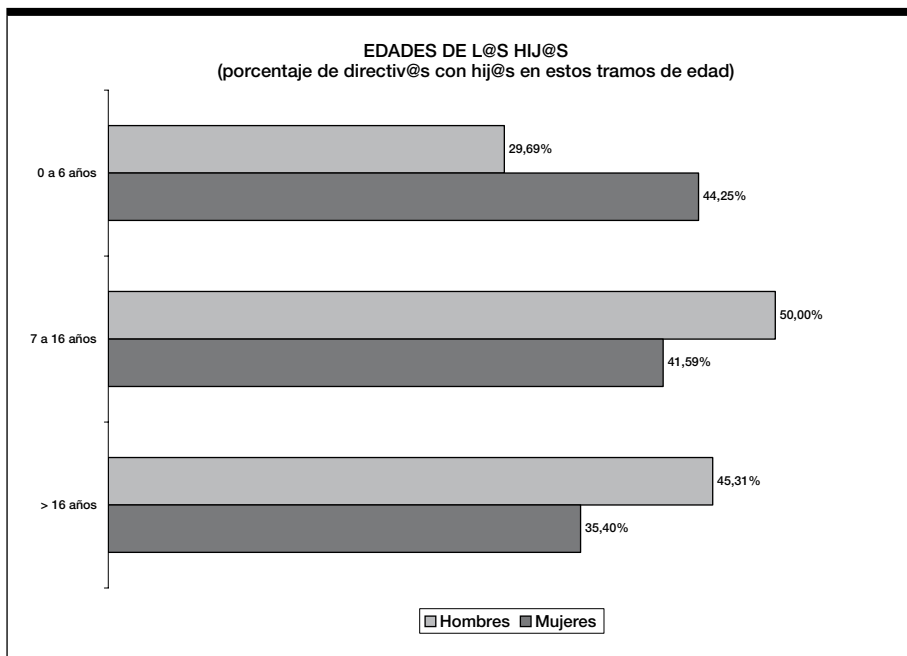


La mayoría de personas encuestadas tiene algún hijo/a (generalmente uno o dos), si bien el 30% de las directivas no tiene ninguno (casi nueve puntos más que los directivos). En el extremo contrario, encontramos que prácticamente igual proporción de directivos (29,6%) tienen familia numerosa, circunstancia que afecta sólo al 14,3% de las directivas.



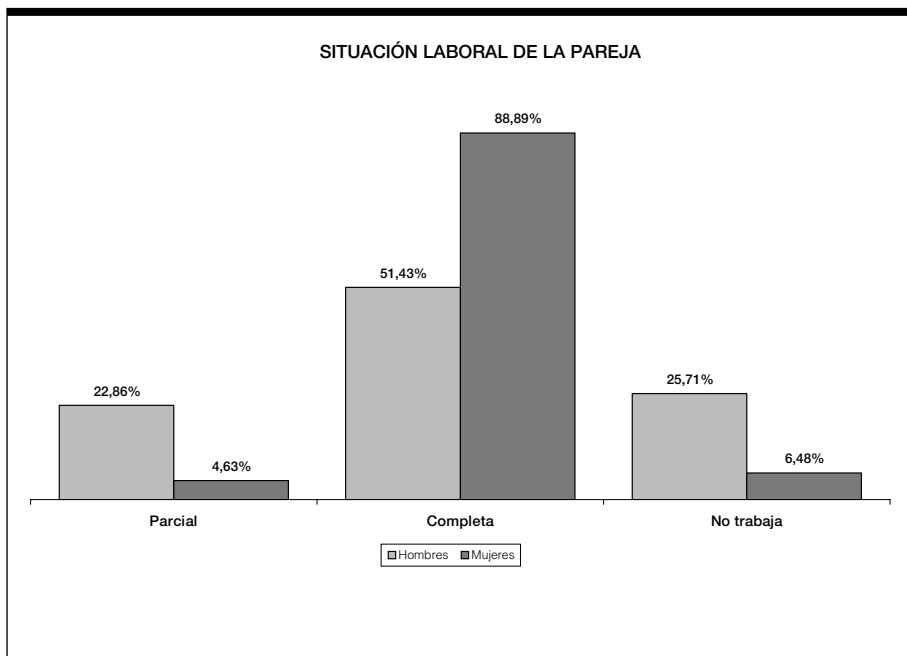
Observando los datos del modelo de regresión, puede concluirse que estas diferencias en el número de hijos/as de directivos y directivas, se debe en un grado significativamente muy elevado a la variable sexo, mientras que no se puede afirmar ninguna tendencia concreta al respecto de los cargos o los sectores de actividad.

Al considerar las edades de los hijos/as, se observa una cierta contraposición entre la situación de las directivas y de los directivos. Es importante señalar la importancia de la variable edad, tanto de las personas encuestadas (si están o no en edad de tener hijos) como la de los hijos/as. Consideramos que tan importante como el número de hijos/as es su edad, ya que si bien los y las menores de 6 años requieren una gran atención, hasta los 16 años pueden influir, e incluso determinar la trayectoria profesional de su progenitor y progenitora. Pues bien, a ese respecto, mientras que una mayor proporción de mujeres tienen hijos/as de seis años o menores (el 44%), sus homólogos masculinos tienen hijos/as de más edad en mayor proporción (de siete años o más). Esto, que puede deberse simplemente a la mayor juventud relativa de las propias directivas, implica sin embargo la demanda de una mayor dedicación al cuidado de esos hijos/as más pequeños y por tanto con mayores esfuerzos de conciliación en su día a día.



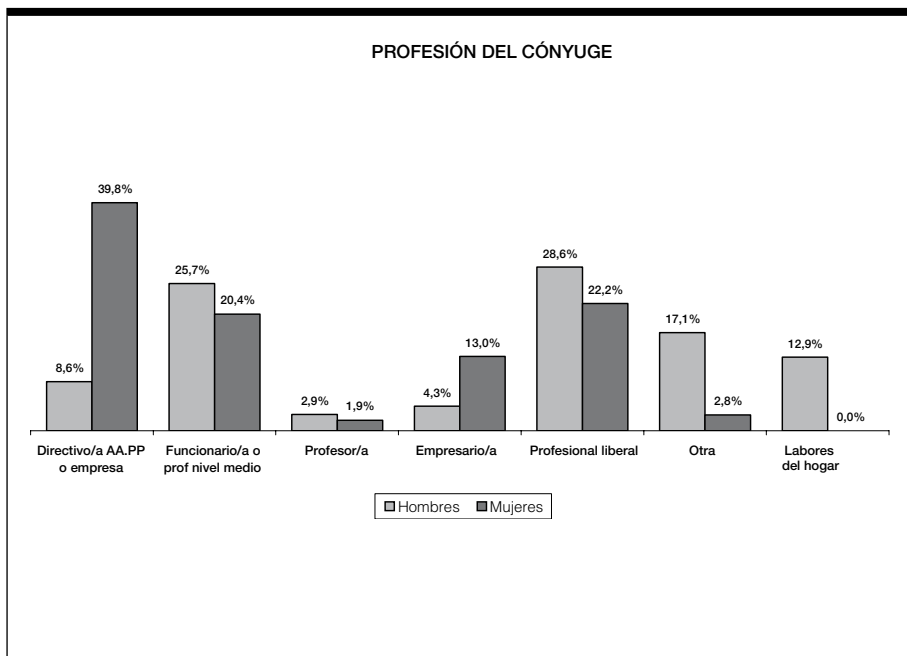
Grandes diferencias en la situación laboral y profesional de las parejas

Entre quienes tienen pareja, se observan importantes diferencias de género respecto a su respectiva situación laboral. Casi el 90% de las parejas de las directivas consultadas trabaja a tiempo completo, lo que sucede sólo en el 51% de las parejas de los directivos. De aquí que podamos afirmar que prácticamente la mitad de ellos cuenta con una pareja con menor o ninguna carga laboral (caso este último de una de cada cuatro mujeres de directivos consultados).



Los modelos estadísticos muestran que estas diferencias en las situaciones laborales de las parejas son explicadas casi completamente por la variable sexo, por encima de la influencia que pudiese tener los cargos o el sector de actividad de las personas encuestadas. Se trata por tanto de una cuestión de género.

También respecto a la profesión concreta de las parejas se detectan diferencias significativas: más de la mitad de las directivas tienen por cónyuge o pareja a un directivo (del sector público o privado) o empresario, situación que, a la inversa, sólo se da en el 13% de los directivos consultados. En contraste, la gran mayoría de estos últimos tienen parejas con profesiones de inferior categoría –en términos relativos y con todas las matizaciones pertinentes que pudieran ir más allá del establecimiento de una clasificación- pues el 54% son profesionales liberales, funcionarias o técnicas de nivel medio (el 42,5% en el caso de las parejas de directivas) y, sobre todo, otro 30% serían trabajadoras de base (encuadradas en el epígrafe “otra profesión”) o están dedicadas a las labores del hogar, proporción que multiplica por diez la correspondiente a los directivos consultados.



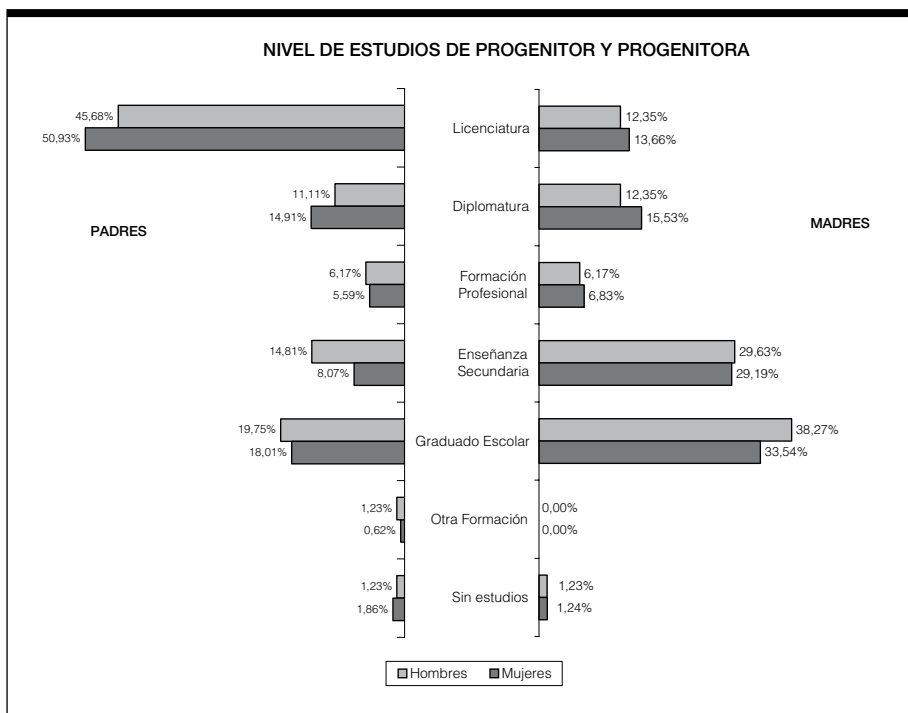
Estas apreciaciones sobre las diferencias en las profesiones de las parejas son confirmadas por los modelos de regresión. En particular, existen tres categorías con diferencias significativas por sexo (con niveles de confianza mayores al 95%): las directivas tienen en mayor medida parejas que son “directivos de la AAPP o de empresa”; mientras los directivos tienen en mayor medida parejas en “otras profesiones” o “dedicadas a labores del hogar”. También se podría destacar, aunque con menos contundencia (con un nivel de confianza alrededor del 90%), la mayor proporción de directivas que tienen cónyuges “empresarios”.

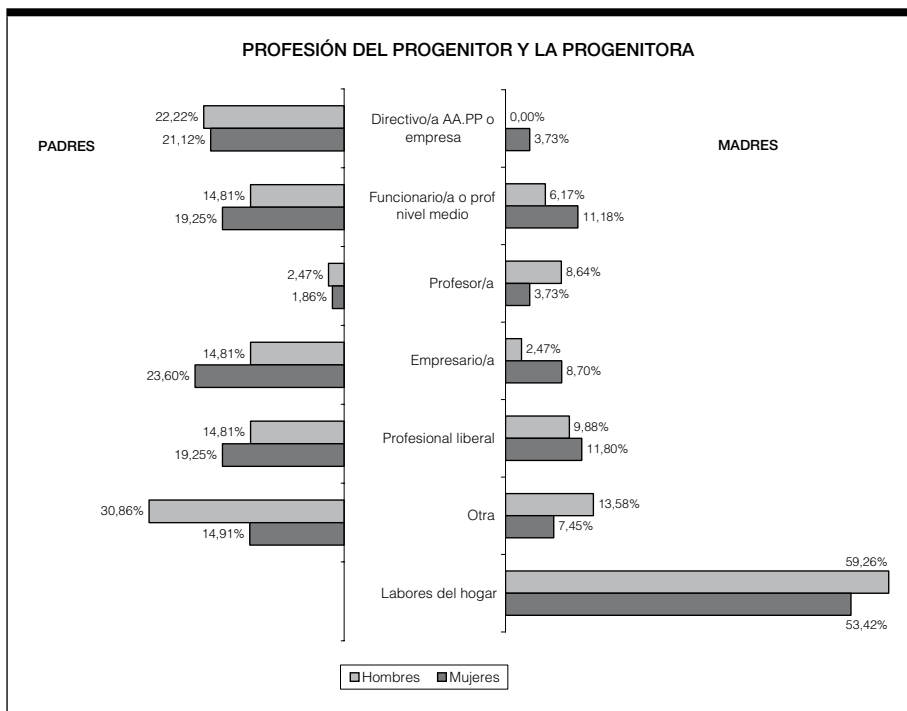
El perfil de los progenitores, más importante para las directivas

Es bien conocido que la trayectoria personal y profesional del progenitor y progenitora puede desempeñar un importante papel a la hora de explicar la de una persona. En nuestro caso, se observa que si bien el patrón general para los encuestados/as es el de padres con mayor nivel de estudios (en su mayoría licenciados) y dedicación laboral que el de las madres (la mayoría con educación básica o secundaria, y

ajenas al mercado de trabajo), existen pequeñas pero significativas diferencias entre directivas y directivos.

En el caso de las directivas, tanto los padres como las madres tienen mayor nivel formativo y de empleo (mayor porcentaje de progenitores con profesiones cualificadas, salvo en el caso de padres y madres empresarios, situación más frecuente entre los directivos consultados) y, sobre todo, una menor proporción de madres sin empleo, esto es, dedicadas a las labores del hogar.





Además, el análisis de regresión muestra una significativa proporción de directivos con padres de profesión “otra” (correlación confirmada según el modelo de regresión con un nivel de confianza superior al 95%), en su gran mayoría equiparables a trabajadores de base, cosa que no sucede en el caso de las directivas. Ello llevaría a confirmar la mayor probabilidad con que cuentan las mujeres de entornos familiares más elevados para llegar a puestos de dirección de empresas.

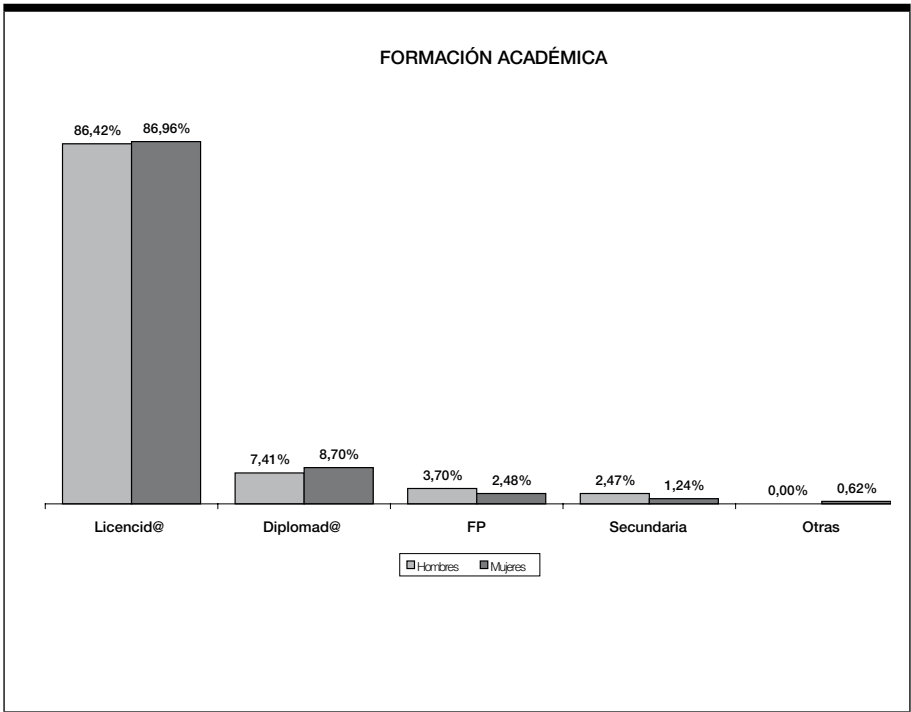
Por otra parte, que la profesión de los padres sí puede influir en algunos casos sobre el ámbito profesional de sus descendientes, se aprecia en el hecho de que, según el modelo estadístico (con un nivel de confianza del 99%), existe una importante proporción de directivas y directivos del sector de administraciones públicas, educación y sanidad (categoría CNAE 8) cuyos progenitores son profesores/as.

5.2.2. Aspectos formativos

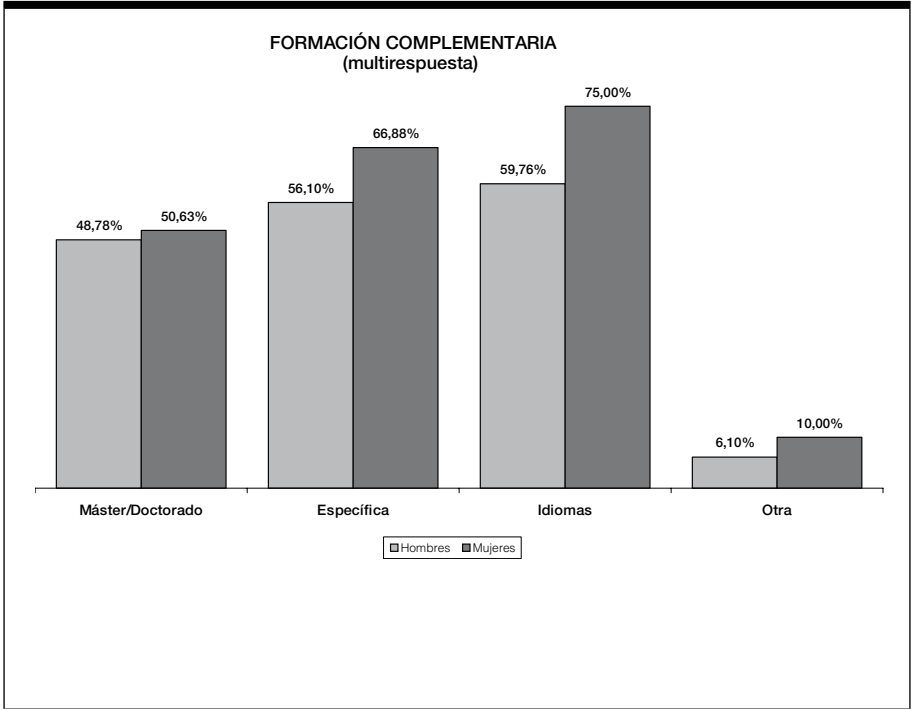
Nuestros datos confirman que las directivas tienen, por lo general, mejores credenciales educativas que los hombres.

Las directivas poseen mejor formación

Respecto a la formación académica los niveles son muy similares, de modo que prácticamente todas las personas encuestadas poseen formación universitaria, aunque con una ligera ventaja a favor de ellas: el 96% de las directivas tiene una titulación universitaria (licenciatura y en menor medida diplomatura), frente al 94% de los directivos. De hecho, estas diferencias no son significativas, ni siquiera teniendo en cuenta el cargo y los sectores de actividad.



Las diferencias por sexo se hacen más notables cuando analizamos el nivel de formación complementaria. Las directivas poseen niveles netamente superiores a los de los directivos en todas las categorías analizadas: la realización de algún master, la adquisición de formación específica para el puesto que desempeña (aspecto en el que aventajan en 10 puntos a los directivos) y, sobre todo, el conocimiento de idiomas (con 15 puntos de diferencia).



Este es un ejemplo de cómo las demandas a las que están sujetas las mujeres directivas son mayores que las de sus homólogos masculinos. Si bien algunas mujeres logran alcanzar puestos directivos, tienen que mostrar mayores credenciales formativas (se les pide “más” esfuerzo).

No obstante, hemos de advertir que con el modelo de regresión sólo se podría apoyar con cierto nivel de confianza (alrededor del 85%), la existencia de una diferencia por sexo en el caso de la formación en idiomas.

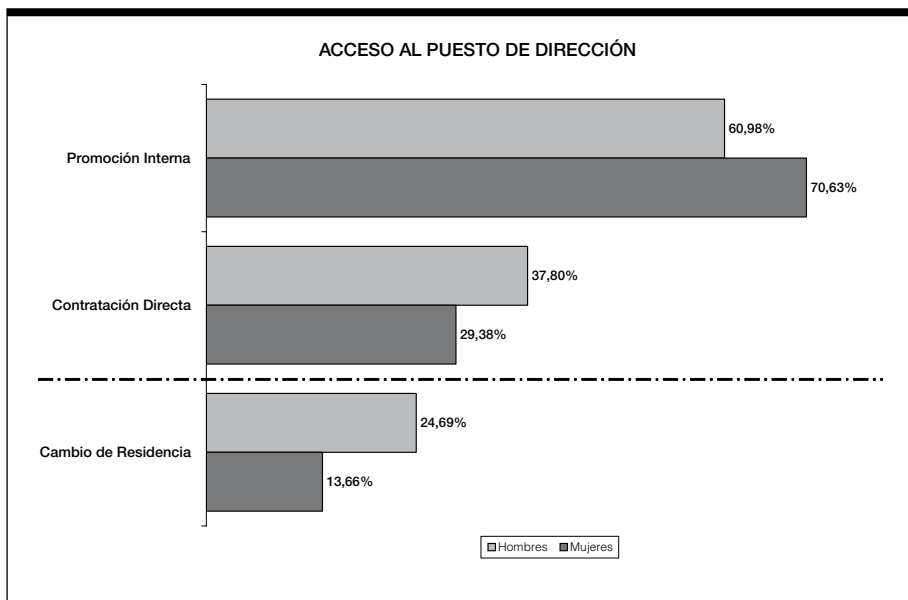
5.2.3. Trayectorias profesionales

Toda otra batería de cuestiones afectan a las directivas y directivos a lo largo de los distintos momentos que jalonan la vida profesional. Es el caso de la vía por la que se consigue acceder a los puestos, los procesos de selección vividos, el papel jugado por los mentores/as o la antigüedad y experiencia que atesoran.

Aunque hay importantes diferencias sectoriales, la principal vía de acceso es la promoción interna y en pocos casos conlleva cambio de residencia

El acceso al puesto de dirección actual se logró en más casos por promoción interna (*insiders*) que por contratación directa (*outsiders*), siendo esta tendencia más acusada en el caso de las mujeres (con diez puntos de diferencia respecto a los hombres).

Sin embargo, recurriendo a la regresión estadística, se puede decir que esas diferencias se explican en mayor medida por el sector de actividad que por el sexo (con un nivel de confianza superior al 90%). Así, los sectores en los cuales existe una tendencia más acusada a la promoción interna son la construcción, el comercio y la hostelería, el transporte y la intermediación financiera/actividades inmobiliarias.

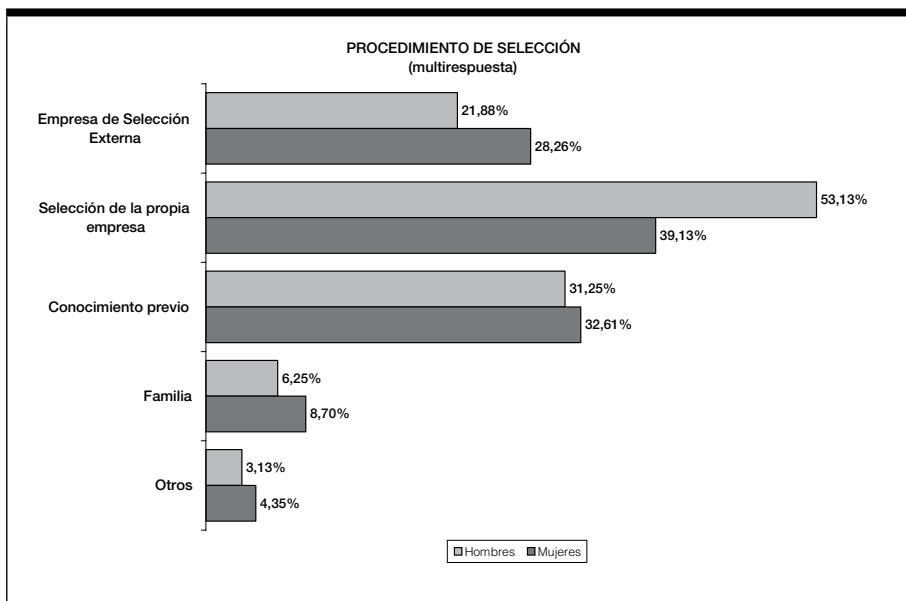


Por otra parte, el 24,7% de los directivos encuestados afirma haber tenido que cambiar de residencia para ocupar su puesto actual, situación que sólo afecta al 13,7% de las directivas. En este caso, sí es significativa la diferencia entre sexos según el modelo de regresión, aunque se pueden encontrar sectores

concretos, como el de “Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, industrias manufactureras diversas”, donde existe una gran propensión al cambio de residencia en directivos y directivas.

La selección corre a cargo de las propias empresas

El proceso concreto de selección de las personas que acceden por contratación directa tiende a correr a cargo de las propias empresas. Esta situación es especialmente importante en el caso de los directivos, un 53% de los cuales ha accedido así a su puesto actual, frente al 39% de las directivas. Alguna empresa externa ha participado en la selección del 28% de las directivas y del 22% de los directivos; y en prácticamente uno de cada tres casos, el conocimiento previo del candidato o candidata intervino en su selección. También se observa una ligera diferencia entre mujeres y hombres en la selección por medio de vínculos familiares, procedimiento reconocido por el 9% de las directivas, frente al 6% de los directivos.

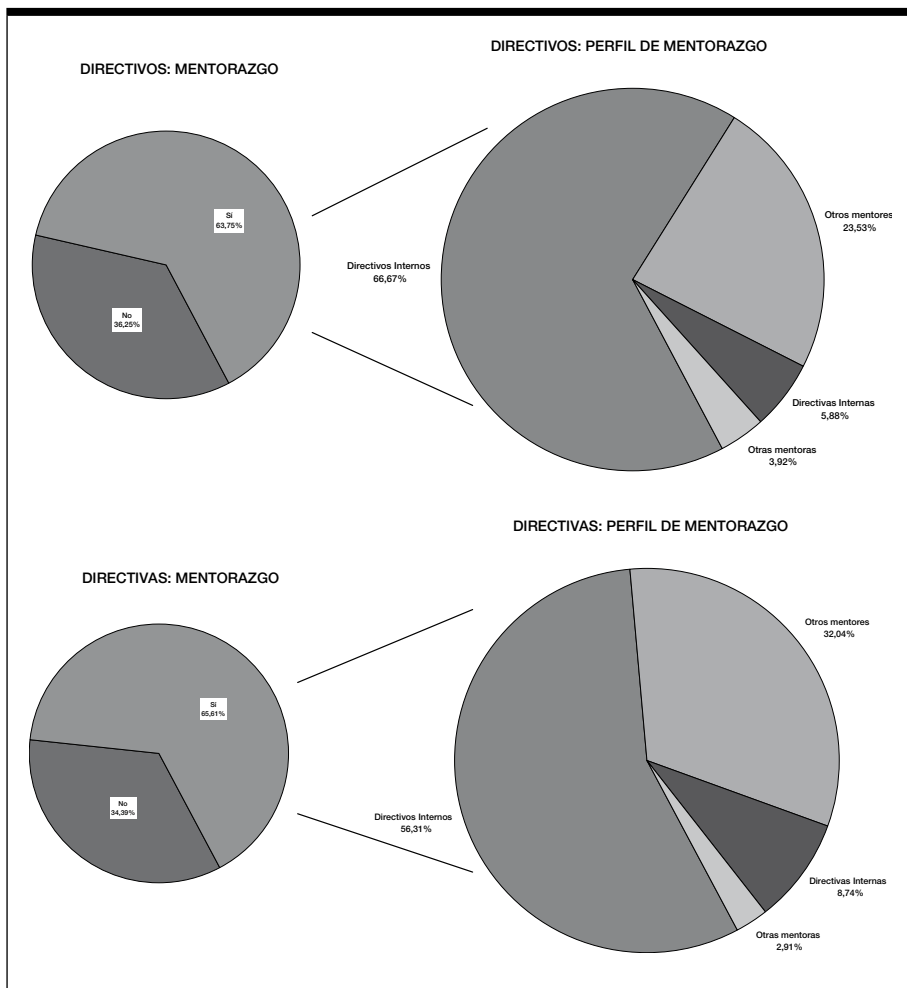


No obstante, estas diferencias que pudieran parecer más evidentes a primera vista, se vuelven más difusas si se incorporan las variables cargo y sector de actividad. No puede decirse que existan comportamientos definidos según el sexo

en todos y cada uno de los cargos y sectores, más bien encontramos tantas peculiaridades que no permiten establecer patrones claros.

La importancia de los mentores y mentoras

La vía de acceso a los puestos de dirección parece estar también determinada por el papel de los mentores y mentoras, personas que “apadrinan/amadrinan” y aconsejan durante el curso del desarrollo profesional. Los datos de nuestra encuesta constatan que más de dos tercios de las directivas (el 65,6%) y directivos (el 63,7%) han contado con algún mentor o mentora (formales). El perfil de las personas que ejercen este mentorazgo suele ser el de profesionales que ocupan puestos de responsabilidad directiva –así sucede para el 72,5% de los hombres y el 65% de las mujeres– sobre todo pertenecientes a la propia empresa (*directivos/as internos/as*). Más allá de esa condición general, se observa una especificidad por razón de sexo: los mentores son hombres en un 90% de casos, tanto para directivos como para directivas, por lo que la presencia de mentoras es residual. Un dato que no resulta extraño si consideramos que las mujeres todavía son minoría en los puestos de responsabilidad.

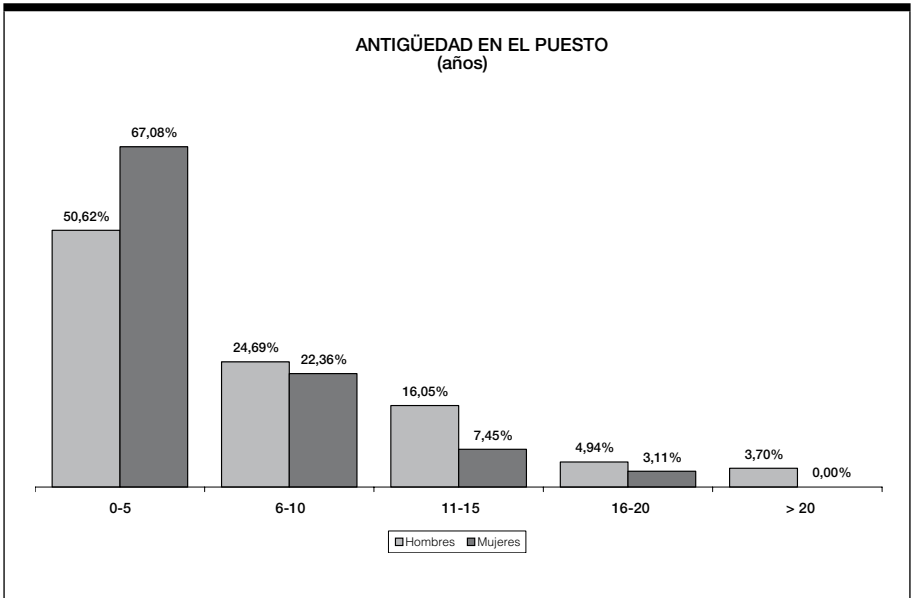


Las directivas están menos consolidadas

Los directivos encuestados tienen más antigüedad en el puesto actual y en la empresa, así como más experiencia en otros puestos similares, mientras que las directivas parecen estar menos consolidadas.

Por término medio, ellos llevan 7 años en el puesto actual, frente a los 5 de las directivas. Aunque la mayoría de encuestados y encuestadas lleva menos de cinco años en el puesto actual, la pauta es más acentuada en el caso de las

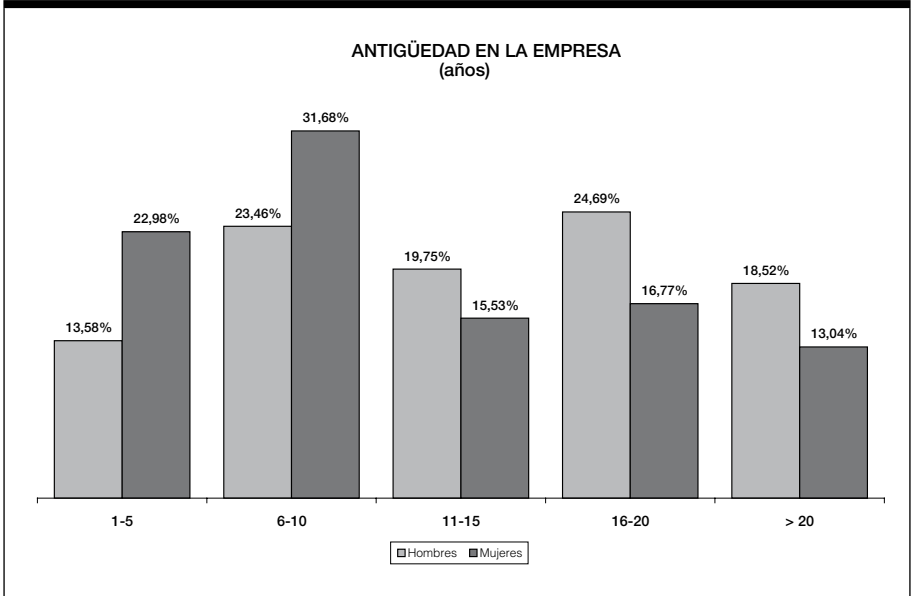
directivas cuya presencia en ese tramo de menor antigüedad es 16 puntos superior a la de los directivos. Efectivamente, aunque se observan unos resultados relativamente paralelos en unos y otras, que indican que la mayoría lleva menos de cinco años en el puesto actual, la pauta es más acentuada en el caso de las directivas, cuya presencia en ese tramo es 16,5 puntos superior a la de los directivos.



Aunque las diferencias por sexo son significativas en este caso, por medio del análisis estadístico se ha detectado, asimismo, un notable contraste entre la antigüedad de los socios y asesores respecto al personal en dirección general/consejo de administración y direcciones de áreas: los primeros muestran una media considerablemente de más alta.

Respecto a la antigüedad en la empresa, la media es de 15 años en el caso de los directivos y de 12 años en el de las directivas. De nuevo existe una mayor presencia de directivas en las franjas inferiores (de uno a diez años de antigüedad) y una significativa proporción de directivos en las superiores (a partir de once años). Así, existe una mayor presencia de directivas en las franjas inferiores de antigüe-

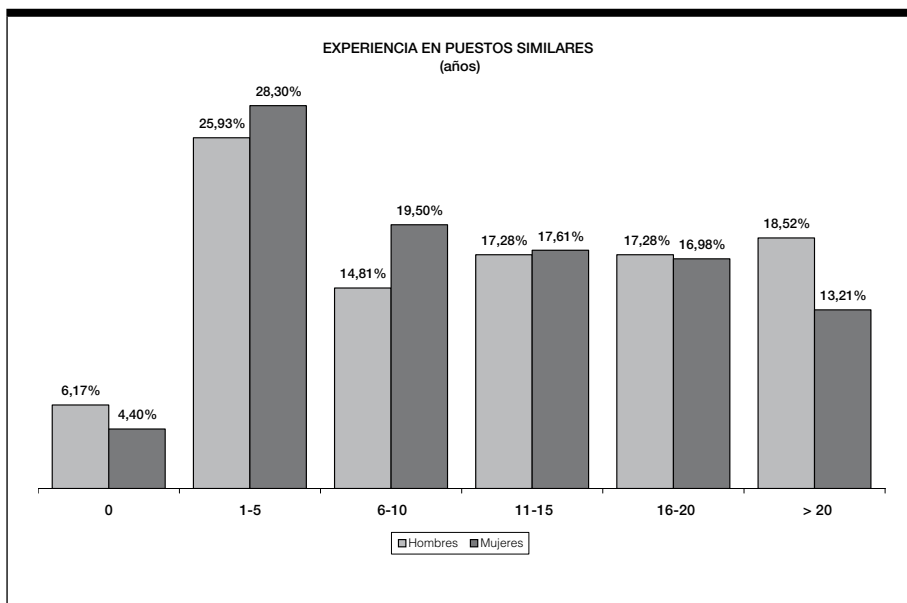
dad y mayor proporción de directivos en las superiores (a partir de once años).



También mediante los datos del modelo de regresión se puede comprobar que los niveles de antigüedad en la empresa de directivos y directivas no son similares. Además, hay dos sectores donde se aprecia con cierta nitidez una mayor antigüedad media en la empresa: “Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua” y “Transporte”.

Una tónica similar se observa respecto a la experiencia en puestos similares, siendo la media femenina de 11,5 años y de 13 años la masculina. También aquí hay mayor proporción de directivas en los tramos de uno a quince años de antigüedad y de los directivos a partir de los dieciséis años. En este caso, las ventajas de las directivas aparecen en los tramos de entre uno y quince años de antigüedad y de los directivos a partir de ese momento.

A este aspecto, empleando el modelo estadístico sólo se podría remarcar una diferencia en términos de cargo: la media de experiencia en puestos similares de los socios y asesores es significativamente más alta que la del resto de grupos.

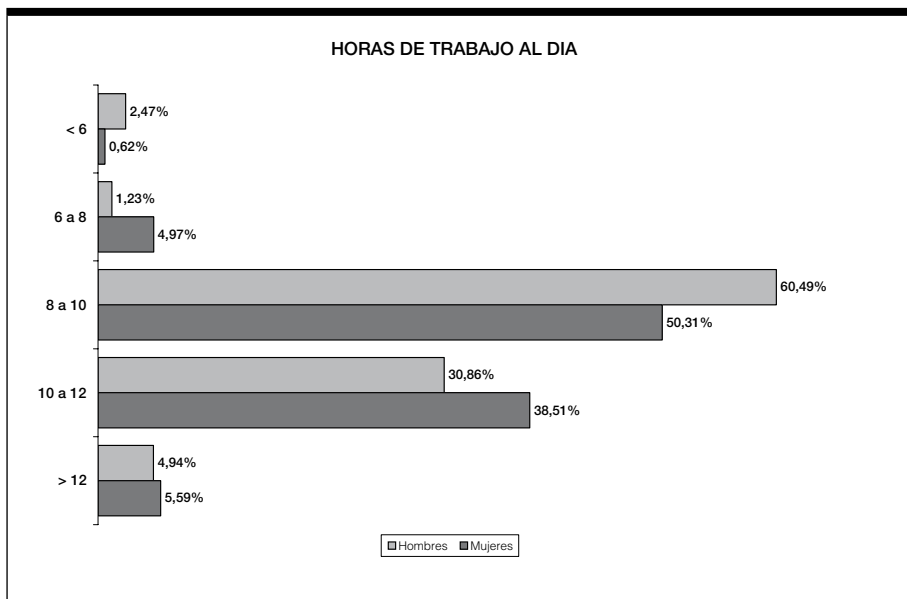


5.2.4. Condiciones laborales

Junto con el apartado de trayectorias, la descripción de las condiciones laborales supone un elemento clave para establecer cómo es la vida profesional de las y los directivos españoles.

Las directivas tienen jornadas más heterogéneas

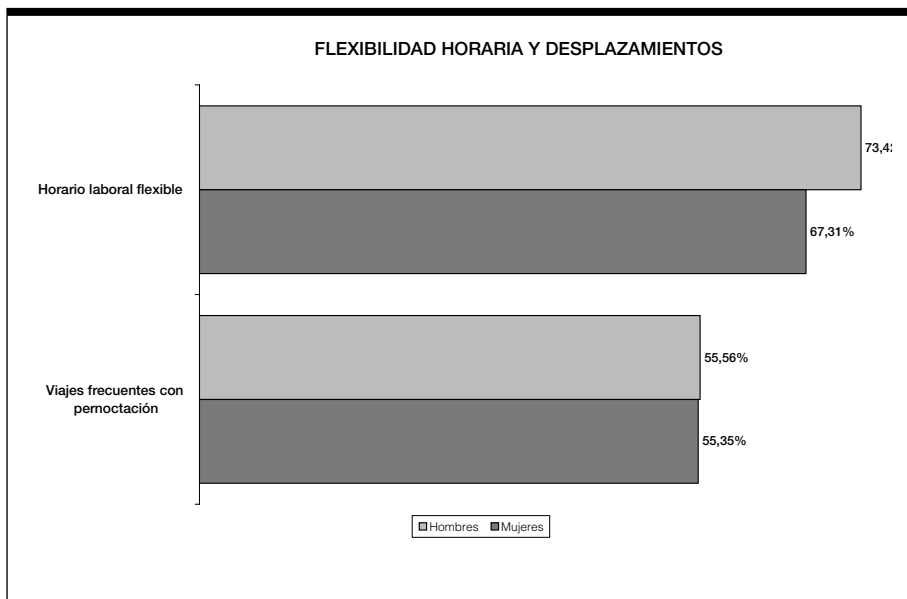
La jornada laboral típica de la mayoría es de entre ocho y diez horas diarias, aunque esa tendencia es más acusada y definida en el caso de los directivos (el 60% de todos ellos). Por su parte, las directivas presentan una menor concentración en esa franja (50%) y una mayor dispersión en tramos tanto de mayor como de menor dedicación horaria, lo cual sería indicativo de una mayor heterogeneidad de sus jornadas.



No obstante, según los datos del cálculo estadístico, la elevada dispersión a lo largo de cargos y sectores no nos permite determinar con suficiente nivel de confianza que el sexo pueda explicar por sí solo estas diferencias.

Elevado nivel de flexibilidad y movilidad

Lo que sí reconocen las y los encuestados es que la flexibilidad y la movilidad son inherentes a sus condiciones laborales. En torno a un 70%, como media, considera que su empresa le permite tener un horario laboral flexible (el 73% de directivos y el 67% de directivas). La aparente mayor dedicación laboral de los directivos (en términos de horas) a la que se acaba de hacer referencia, podría estar relacionada con ese mayor grado de flexibilidad de sus jornadas, en un sentido de extensión de las mismas.



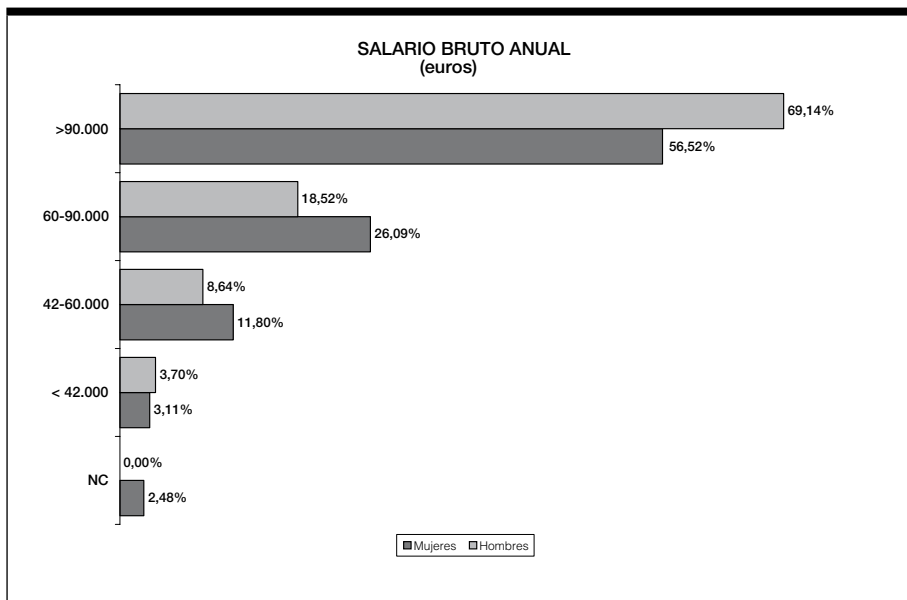
Por otra parte, aproximadamente el 55% de personas consultadas afirma realizar viajes con pernoctación fuera de casa, siendo en este caso prácticamente inexistentes las diferencias entre directivas y directivos. Por tanto, ellas pernoctan fuera de casa tanto como ellos, aunque este dato se matiza al considerar el número de viajes por motivos de trabajo que realizan al mes. El 37% de las directivas que viajan lo hace una vez al mes por término medio, frente al 16% de los directivos; mientras que un 73% de ellos realiza entre dos y cuatro viajes por mes, caso del 49% de las directivas.

En realidad, esas diferencias se explican difícilmente por el hecho de ser hombre o mujer. El análisis estadístico nos indica más bien que es una cuestión de sectores de actividad: por ejemplo, la necesidad de realizar viajes es más acusada en el comercio y la hostelería.

Los directivos ganan más

La mayoría de personas encuestadas percibe una remuneración bruta anual superior a los 90.000 euros brutos, pero las diferencias por sexo son significativas: frente a un 70% de directivos, sólo el 56,5% de las directivas se clasifican en esta categoría. En consecuencia, las mujeres encuestadas tienden

a estar más representadas que los hombres en tramos de remuneración inferiores: el 41% de ellas cobra menos de 90.000 euros brutos anuales, caso del 31% de los directivos.



La correlación entre el sexo y la remuneración salarial se puede apoyar estadísticamente con el modelo desarrollado, aunque con un nivel de confianza del 85%, que viene a indicar que estas diferencias se desdibujan un poco cuando se compara teniendo en cuenta los cargos y las ramas de actividad.

Insatisfacción salarial

Respecto al grado de satisfacción con el salario, la remuneración percibida no es considerada acorde con la labor desempeñada por más de una cuarta parte de directivos consultados, percepción algo más acentuada en el caso de las directivas, hasta aproximarse al 30% de todas ellas.

Observando esas consideraciones en función de los respectivos niveles de ingresos, establecidos en tramos salariales, se aprecia cómo la insatisfacción por la relación entre el trabajo

que se realiza y la remuneración que se percibe, tiende a aumentar conforme disminuye el nivel de ingresos, tanto entre mujeres como entre hombres (con excepción de los directivos que ganan entre 42.000 y 60.000 euros anuales, para los que no se ha recogido queja al respecto). El porcentaje de quienes consideran que su remuneración no está acorde con su labor se sitúa en torno al 15% entre quienes ganan más de 90.000 euros anuales, aumentando la proporción de manera muy significativa desde ese punto hacia abajo, hasta alcanzar a la totalidad de directivas y directivos que perciben menos de 42.000 euros.

CONSIDERACIONES SOBRE LA REMUNERACIÓN, SEGÚN TRAMOS SALARIALES				
Salario Bruto Anual	Considera que su remuneración no es acorde con la labor que desempeña		Considera su salario inferior al de personas de otro sexo con responsabilidades similares	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
>90.000	16,1%	13,8%	2,0%	30,6%
60-90.000	64,3%	40,5%	0,0%	47,5%
42-60.000	0,0%	68,4%	14,3%	70,6%
< 42.000	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%
NC	-	100,0%	-	66,7%
Total general	26,3%	29,5%	2,8%	42,7%

Casi la mitad de las directivas se sienten discriminadas salarialmente

Mientras que, como se ha visto, al considerar la adecuación de su remuneración en relación al trabajo que se realiza, la diferencia entre mujeres y hombres es reducida (tres puntos de diferencia para el total general), al introducir la perspectiva de género, la percepción cambia de manera radical. Así, la desigualdad de género en el terreno salarial –expresada como “considera su salario inferior al de personas de otro sexo con responsabilidades similares” (véase tabla anterior)- es percibida por el 43% de las directivas, percepción que también en este caso aumenta conforme disminuye el nivel salarial. Por el contrario, las “quejas” de los directivos por menor remuneración que sus pares femeninas apenas afectan a un 3% de los casos, además bastante concentrados entre quienes se encuentra en un nivel retributivo intermedio (42.000 a 60.000 euros). Podemos, por tanto, afirmar que **la consideración de la discrimina-**

ción salarial por razón de sexo es un 1.500% superior entre las mujeres directivas.

Más aún, **los resultados del modelo**, teniendo en cuenta el cargo y la rama de actividad, **refuerzan absolutamente lo dicho anteriormente**: el sexo es una variable explicativa muy por encima del resto, ya que la media de respuesta de las directivas se acerca en mayor medida hacia el considerar “inferior” su salario, que a considerarlo “equiparable” o “superior”.

5.2.5. Conciliación de la vida laboral y familiar

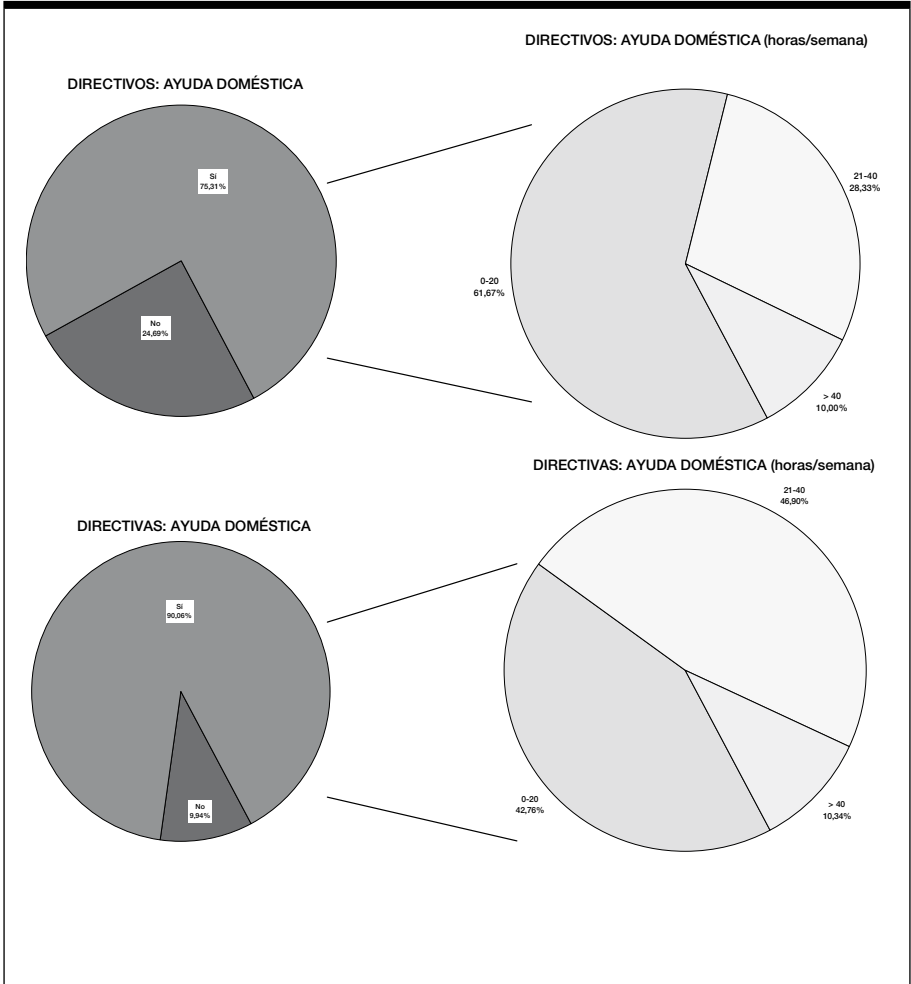
En paralelo a la dimensión profesional, la familiar tiene una importancia real y analítica fundamental. Esta última se aborda en este apartado desde la consideración de las responsabilidades familiares y su conciliación con las exigencias de la vida profesional.

Las responsabilidades familiares se centran en los hijos e hijas.

Más allá de los hijos e hijas –cuestión ya analizada– la presencia de otras personas o familiares económica o físicamente dependientes, con la carga adicional de dedicación que ello implica, es poco frecuente, pues afecta a aproximadamente el 9% de personas consultadas.

Las directivas hacen más uso de la ayuda doméstica y de manera más intensiva.

En paralelo a la mayor dedicación laboral de sus parejas –que se analizó en el apartado 5.2.4– las directivas recurren en mayor proporción que los directivos a la ayuda doméstica. Prácticamente todas cuentan con algún tipo de ayuda (el 90% del total), mientras que casi uno de cada cuatro directivos afirma carecer de ella. Además, las directivas la utilizan en mayor medida o con mayor intensidad, esto es, por más tiempo: sólo el 38% de los directivos cuenta con ayuda doméstica por más de 20 horas a la semana, mientras que esa situación afecta al 57% de las directivas.



Estas conclusiones se ven reforzadas por los análisis estadísticos efectuados, por lo que podemos considerar que **el recurso a la ayuda doméstica es una cuestión de género**, muy por encima de otros aspectos relacionados con la responsabilidad de los cargos o las culturas organizativas de los distintos sectores.

El hecho de que los directivos tengan, en teoría, más responsabilidades familiares –ya se vio también que están casados en mayor medida y tienen más hijos– pero al mismo tiempo hagan un menor uso de la ayuda doméstica, se explica por-

que, en la práctica, sus responsabilidades familiares y laborales (por ejemplo, los numerosos viajes de trabajo) se logran a base de “hipotecar” la vida profesional de sus parejas. Esto, en otras palabras, muestra que los estereotipos todavía son relevantes a la hora de definir las trayectorias profesionales masculinas, que de manera implícita requieren el apoyo doméstico de la mujer al continuar asignando lo “privado” a la mujer y lo “público” al hombre.

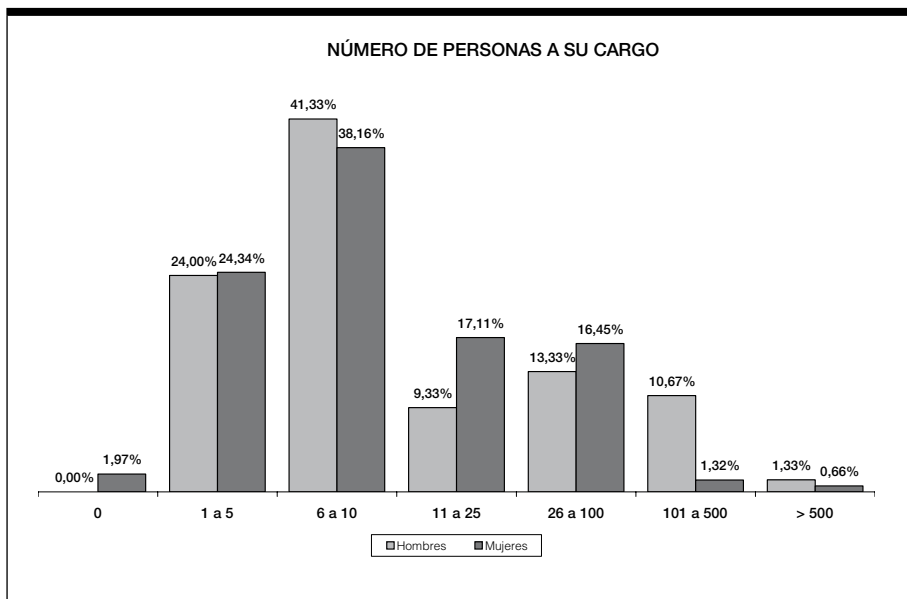
Por último, mencionar que en torno a la mitad de las personas consultadas estarían dispuestas a renunciar a responsabilidad o remuneración a cambio de pasar más tiempo con sus familias, con apenas diferencias de género (en concreto así lo afirma el 51,3% tanto de directivos como de directivas que se pronunciaron sobre la cuestión).

5.2.6. *Los estilos de dirección*

Pasando a analizar la manera en que los encuestados y encuestadas desempeñan su labor, se atiende a cómo son sus respectivos equipos, cómo se llevan a cabo las reuniones, la valoración de las cualidades de dirección y las relaciones con los miembros del equipo.

No hay equipos femeninos o masculinos

De acuerdo con los datos recogidos, no puede afirmarse que haya un tipo de equipo más proclive a ser dirigido por una mujer o por un hombre en función de su tamaño. Es este un terreno en el que inciden una amplia multiplicidad factores (sector de actividad, departamento o área de la empresa, cultura organizacional, etc.) que impiden asignar una causalidad definida. En el caso del número de personas que tienen a su cargo, las diferencias entre directivas y directivos no sobrepasan los diez puntos en ninguna de las categorías establecidas.



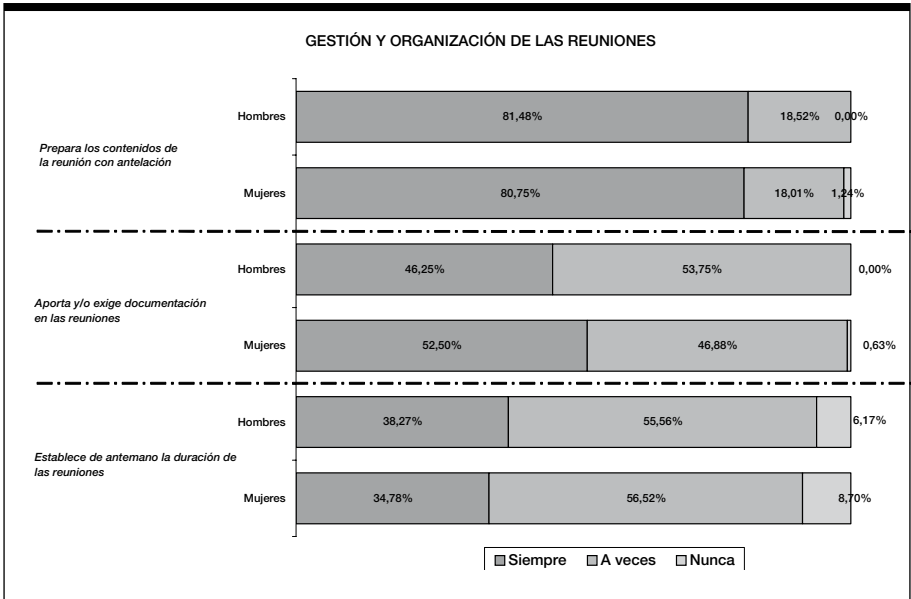
Tampoco reuniones femeninas o masculinas

Un elemento fundamental al que prestar atención a la hora de analizar el desempeño en los puestos de dirección es la forma en que se gestionan las reuniones. En concreto, hemos preguntado a los encuestados y encuestadas en qué medida aplican ellos tres aspectos elementales de ese acto tan característico de la función directiva: la preparación previa de contenidos, la utilización de documentación y el acotamiento de su duración.

En términos generales, los resultados muestran que lo más habitual es preparar los contenidos de la reunión con antelación a su celebración (así lo hace más del 80% de consultados y consultadas). Menos frecuente es aportar o exigir documentación (sobre todo en el caso de los hombres) y, desde luego, establecer de antemano la duración de las reuniones, cuestión de la que sólo aproximadamente un tercio de directivos y directivas parece ocuparse siempre.

Las diferencias de género en cuanto a la manera en que se preparan y realizan las reuniones son poco significativas, siendo los posicionamientos relativamente paralelo respecto a las cuestiones planteadas. Como se acaba de decir, la

preparación previa de las reuniones es considerada de gran importancia por ambos sexos, sin que apenas existan diferencias entre ellos.



Por su parte, el 46% de directivos respondieron que siempre aportan y/o exigen documentación en las reuniones, proporción que asciende al 62,5% en el caso de las directivas. Tal vez podría deducirse de ello que las mujeres tenderían a una cierta mayor concreción en las reuniones, frente a una mayor indefinición de los hombres, pero parece aventurado con los datos de que se dispone. Finalmente, lo que queda patente es la dificultad que para todos supone el establecer de antemano la duración de las mismas (más acentuada en el caso de las mujeres), como indica que casi dos de cada tres sólo lo haga a veces o directamente nunca.

¿Cualidades femeninas o masculinas?

Ahora procedemos a analizar las cualidades de dirección y el grado en que directivos y directivas consideran que las poseen. La tabla siguiente contiene una clasificación de cualidades de dirección, partiendo de la media en las respuestas de

directivos y directivas en conjunto. Destacamos aquellas por encima de la valoración “bastante”, acercándose a creer que la poseen “mucho”. Esas seis destacadas se pueden clasificar de mayor a menor importancia como sigue: capacidad de análisis, empatía con los subordinados, intuición, autocontrol, disponibilidad para delegar y habilidades comunicativas.

GRADO EN QUE SE POSEEN CIERTAS CUALIDADES DE DIRECCIÓN

	Media ambos sexos ¹
Capacidad de análisis.	4,4
Empatía hacia subordinados.	4,3
Intuición.	4,2
Autocontrol.	4,2
Disponibilidad para delegar.	4,2
Habilidades comunicativas.	4,2
Habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes.	4,0
Organización.	4,0
Competencia técnica.	4,0
Aspiraciones formativas.	3,8

¹ Teniendo en cuenta que 1 = no la posee, 2 = poco, 3 = algo, 4 = bastante, 5 = mucho

Las directivas intuición y formación, los directivos delegación

Más allá de esa valoración de conjunto, analizamos los resultados obtenidos desde una perspectiva de género, mediante la comparación de los posicionamientos de directivas y directivos. La tabla siguiente nos muestra en la parte superior las cualidades declaradas en mayor grado por las directivas y en las filas inferiores (con signo negativo) las que suponen una situación inversa. Lo primero que podemos ver es que hay un mayor número de cualidades de dirección (delimitadas con línea punteada) que las directivas consideran que poseen en mayor medida que los directivos, lo que indica posicionamientos más claros (valoraciones más altas) de ellas.

DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVAS Y DIRECTIVOS EN EL GRADO DE POSESIÓN DE CUALIDADES DE DIRECCIÓN

	Diferencia entre sexos ¹
Intuición.	7,1%
Aspiraciones formativas.	5,3%
Competencia técnica.	4,6%
Capacidad de análisis.	2,9%
Organización.	1,9%
Habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes.	1,1%
Empatía hacia subordinados.	1,1%
Habilidades comunicativas.	0,6%
Autocontrol.	-1,3%
Disponibilidad para delegar.	-4,3%

¹ La diferencia se calculó como el cociente del valor correspondiente a las directivas entre el correspondiente de los hombres, menos 1. Por ello, los valores positivos indican una cualidad con valor medio superior en el caso de las directivas y los valores negativos por los directivos

En los respectivos extremos de la tabla anterior hemos resal-
tado las cualidades señaladas con más intensidad por cada
sexo. Las que aparecen asociadas a las directivas de manera
más intensa son: intuición, aspiraciones formativas y compe-
tencia técnica. Por su parte, la cualidad más señalada por los
directivos –aunque en su caso los porcentajes de diferencia
son mucho más reducidos que en el caso de las mujeres– es
disponibilidad para delegar. Esta tendencia es refrendada por
el modelo estadístico, especialmente en el caso de la intui-
ción como cualidad femenina (para un nivel de confianza del
99%). En el resto de cualidades resaltadas en la tabla, tam-
bién se observan ciertas diferencias en función del sexo, si
bien con unos niveles de confianza ligeramente ajustados (en
todo caso, superiores al 85%).

Finalmente, analizamos en qué medida las cualidades men-
cionadas son consideradas como factor de éxito por unas y
otros. Como se recoge en la siguiente tabla, la valoración es
muy elevada para la práctica totalidad de las cualidades men-
cionadas (siempre superior al 65%, excepto en el caso de las
aspiraciones formativas).

GRADO EN QUE CONSIDERAN CIERTAS CUALIDADES DE DIRECCIÓN
COMO FACTORES DE ÉXITO

	Valor ambos sexos ¹
Capacidad de análisis.	90,5%
Habilidades comunicativas.	84,7%
Autocontrol.	76,7%
Empatía hacia subordinados.	75,8%
Habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes.	75,2%
Intuición.	73,9%
Organización.	71,7%
Disponibilidad para delegar.	69,6%
Competencia técnica.	66,8%
Aspiraciones formativas.	40,2%

¹ Aquí se muestra el porcentaje total de directivos y directivas que consideran cada cualidad como factor de éxito

La capacidad de análisis obtiene más de un 90% de acuerdo a la hora de percibirla como factor de éxito. Valoraciones por encima del 75% se recogen para las habilidades comunicativas, el autocontrol, la empatía hacia los subordinados y subordinadas y la habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes.

La clave, la capacidad de análisis

Por tanto, y considerando de manera conjunta los datos de la tabla “Grado en que se poseen ciertas cualidades de dirección” y de la tabla “Grado en que consideran ciertas cualidades de dirección como factores de éxito”, podemos afirmar que la capacidad de análisis es, por encima de todas las demás cualidades, la más importante para las directivas y los directivos consultados.

Esa coincidencia no implica que no existan diferencias de género en la valoración del factor de éxito de las cualidades analizadas. Antes al contrario, como muestra la siguiente tabla, mientras que la intuición es subrayada en mayor medida por las directivas, los directivos se posicionan con más intensidad en un conjunto más amplio de factores, destacando la importancia que ellos otorgan a la disponibilidad para delegar y las aspiraciones formativas.

DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVAS Y DIRECTIVOS EN LA CONSIDERACIÓN DE CIERTAS CUALIDADES DE DIRECCIÓN COMO FACTORES DE ÉXITO

	Diferencia entre sexos ¹
Intuición.	13,2%
Competencia técnica.	7,2%
Habilidades comunicativas.	-3,0%
Capacidad de análisis.	-3,5%
Habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes.	-4,5%
Autocontrol.	-4,5%
Organización.	-4,9%
Empatía hacia subordinados.	-5,6%
Aspiraciones formativas.	-17,9%
Disponibilidad para delegar.	-21,5%

¹ La diferencia se calculó como el cociente del valor correspondiente a las directivas entre el correspondiente de los hombres, menos 1. Por ello, los valores positivos indican una cualidad considerada como factor de éxito en mayor medida por las directivas y los valores negativos por los directivos

Precisamente son la intuición por una parte y la disponibilidad para delegar, en sentido contrario, por otra, las cualidades que muestran una mayor definición como características de uno y otro sexo, de acuerdo con los resultados del modelo estadístico. En el primer caso (intuición como factor de éxito para las directivas) con un nivel de significatividad del 94% y en el segundo (disponibilidad para delegar para los directivos) mayor del 95% a nivel individual de la variable.

La relación con los equipos

Por último, se analiza la relación con los miembros del equipo, presentando de nuevo en primer lugar los datos agregados de directivos y directivas, para después mostrar las diferencias desde una perspectiva de género.

El procedimiento empleado ha consistido en formular distintos enunciados sobre los que las personas consultadas tenían que pronunciarse afirmativa o negativamente. A partir de las respuestas obtenidas ha sido posible, como se recoge en la tabla mostrada más abajo, elaborar un ranking que mide el grado de identificación con tales afirmaciones relativas a las relaciones con miembros de sus equipos.

Lo primero que se observa es el grado relativamente alto de identificación con la mayoría de las cuestiones planteadas (6 de las 9 fueron señaladas por más de la mitad de los encues-

tados y encuestadas). Las afirmaciones que han obtenido un volumen más elevado de identificación son –con valores por encima del 95%– “los elogio cuando hacen bien su trabajo” y “los animo a que resuelvan los problemas de forma innovadora”. El caso de menor identificación es “someto al personal a situaciones extremas para comprobar lo que pueden dar de ellos mismos”, con el que sólo se identifica el 7% de los encuestados y encuestadas.

GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON DISTINTAS AFIRMACIONES ACERCA DE SUS RELACIONES CON LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO

	Valor ambos sexos ¹
Los elogio cuando hacen bien su trabajo.	97,52%
Los animo a que resuelvan los problemas de forma innovadora.	95,04%
Lo importante es la calidad del desempeño, aunque no se logren totalmente los objetivos prefijados.	68,60%
Marco metas elevadas.	64,46%
Presto una atención especial a aquellos que parecen estar marginados.	62,40%
Suelo fijarme en las irregularidades, fallos o desviaciones que manifiesten con respeto a lo que se espera de ellos.	53,72%
Intervengo continuamente para asegurarme de que se cumplen los objetivos.	42,98%
Utilizo un lenguaje poco directo e impositivo para presentar las cosas.	29,75%
Someto al personal a situaciones extremas para comprobar lo que pueden dar de ellos mismos.	7,02%

¹ Aquí se muestra el porcentaje total de directivos y directivas que se identifican con un tipo de relación con miembros de su equipo

Las directivas se implican más personalmente en aras de la calidad; las actitudes de los directivos son más coercitivas

Pasando a considerar las discrepancias entre las respuestas de directivas y directivos dentro de esta pregunta sobre sus relaciones de equipo, en una última tabla recogemos de manera diferenciada las afirmaciones con que más se reconocen unas y otros.

Las directivas destacan: “intervengo continuamente para asegurarme de que se cumplen los objetivos” y “lo importante es la calidad del desempeño, aunque no se logren totalmente los objetivos prefijados”.

En la parte baja de la tabla, en cambio, se observan las que son más reconocidas por los directivos: “someto al personal a situaciones extremas para comprobar lo que pueden dar de ellos mismos” y “utilizo un lenguaje poco directo e impositivo para presentar las cosas”.

DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVAS Y DIRECTIVOS SU IDENTIFICACIÓN CON DISTINTAS AFIRMACIONES ACERCA DE SUS RELACIONES DE EQUIPO

	Diferencia entre sexos ¹
Intervengo continuamente para asegurarme de que se cumplen los objetivos.	13,20%
Lo importante es la calidad del desempeño, aunque no se logren totalmente los objetivos prefijados.	4,35%
Los animo a que resuelvan los problemas de forma innovadora.	3,98%
Los elogio cuando hacen bien su trabajo.	1,91%
Suelo fijarme en las irregularidades, fallos o desviaciones que manifiesten con respecto a lo que se espera de ellos.	1,79%
Presto una atención especial a aquellos que parecen estar marginados.	-1,35%
Marco metas elevadas.	-2,23%
Someto al personal a situaciones extremas para comprobar lo que pueden dar de ellos mismos.	-7,76%
Utilizo un lenguaje poco directo e impositivo para presentar las cosas.	-10,99%

¹ La diferencia se calculó como el cociente del valor correspondiente a las directivas entre el correspondiente de los hombres, menos 1. Por ello, los valores positivos indican una relación con la que se identifican en mayor medida las directivas y los valores negativos lo contrario

No obstante, hemos de advertir que existe un elevado grado de coincidencia en la mayoría de las afirmaciones por parte de las directivas y directivos consultados (lo que se corresponde con el tramo central de la tabla mostrada, que aún a alto grado de identificación de los sujetos y escasas diferencias entre sexos). Frente a ello, encontramos que los casos con las diferencias más acusadas en sus relaciones con sus equipos, tanto para mujeres como para hombres (recogidos en ambos extremos de la tabla anterior), se corresponden con los niveles de identificación más bajos de los señalados anteriormente (tabla “*Grado de identificación con distintas afirmaciones acerca de sus relaciones con los miembros de su equipo*”).

A este respecto, el correspondiente modelo de regresión indica que las diferencias observables en la última tabla en un

primer momento, son poco significativas, dado que la dispersión en las respuestas a estas cuestiones es muy elevada y no permite identificar patrones de género concretos.

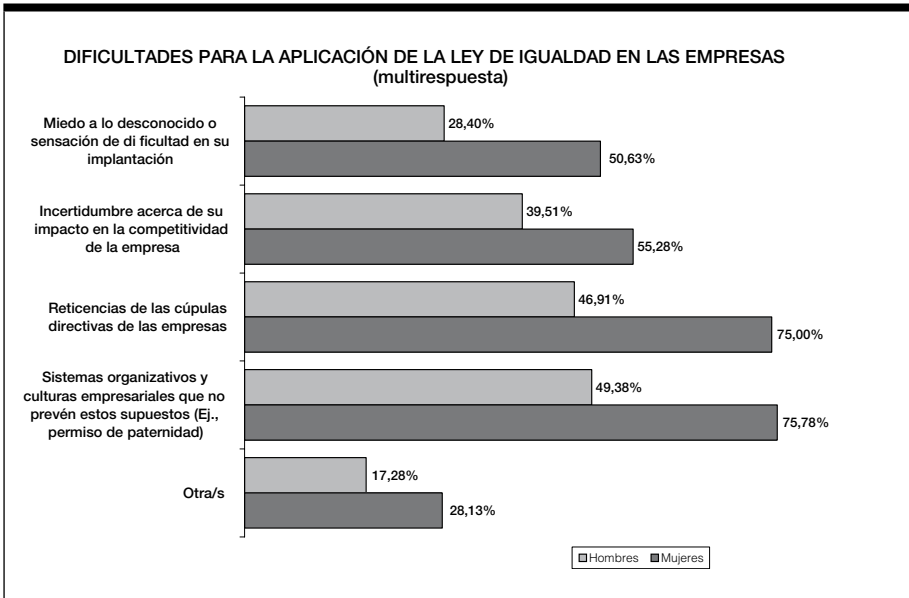
5.3. El impacto de la Ley de Igualdad en las empresas

Hemos incluido en el cuestionario un bloque de preguntas específicas sobre la reciente legislación aprobada en nuestro país para promover la igualdad de género en el terreno profesional. Ello nos ha permitido recoger una interesantísima valoración de algunas de las que son las personas más directamente implicadas y afectadas: los cargos directivos. De esta manera hemos obtenido información sobre su opinión del proceso de implantación de la ley, cuáles serán sus efectos –positivos o negativos– sobre las mujeres directivas.

5.3.1. La implantación de la Ley

Las directivas, más pesimistas

En primer lugar, se aprecia que los encuestados son bien conscientes de que la aplicación práctica de la legislación de igualdad en las empresas no estará exenta de dificultades. Ahora bien, las directivas perciben tales dificultades en un grado muy superior al de los directivos. ¿Son más pesimistas o más realistas?



Las principales reticencias provendrían de los propios sistemas organizativos y culturales de las empresas, no preparados para acomodarse a los nuevos supuestos, así como de las cúpulas de las empresas, esto es, de las personas con responsabilidades directivas. Menos problemático se considera la posible repercusión negativa sobre los resultados, o las dificultades que la implementación de la ley supone.

Recurriendo a los modelos de regresión, se confirma –para niveles de confianza considerablemente cercanos al 99% en algún caso– algo que se hace patente en el gráfico anterior, esto es, que existe una gran diferencia entre directivos y directivas a la hora de considerar las dificultades de la aplicación de la Ley de Igualdad. Sobre todo, es considerable la mayor identificación de estas dificultades por parte de las mujeres en todos los enunciados, excepto en el caso de “Incertidumbre acerca de su impacto en la competitividad de la empresa”, donde más se acercan los valores correspondientes a las respuestas de directivos y directivas.

También, debemos destacar ciertas divergencias sectoriales significativas en dos casos, mostradas por los modelos:

1) la respuesta “Miedo a lo desconocido o sensación de dificultad en su implantación”, es menos señalada en término medio en los sectores: Industria de la alimentación, textil, cuero, madera y del papel, Construcción de maquinaria, equipo eléctrico, material de transporte, Industrias manufactureras diversas (muy significativamente), Comercio y hostelería, Transporte (muy significativamente) e Intermediación financiera/Actividades inmobiliarias.

2) respecto a “Sistemas organizativos y culturas empresariales que no prevén estos supuestos (Ej., permiso de paternidad)”, se muestran afectados en menor medida quienes pertenecen a los sectores: Industria de la alimentación, textil, cuero, madera y del papel (muy significativamente), Industrias extractivas, refino de petróleo, industria química, transformación del caucho, metalurgia, energía y agua (muy significativamente), Comercio y hostelería, Transporte (muy significativamente) e Intermediación financiera/Actividades inmobiliarias.

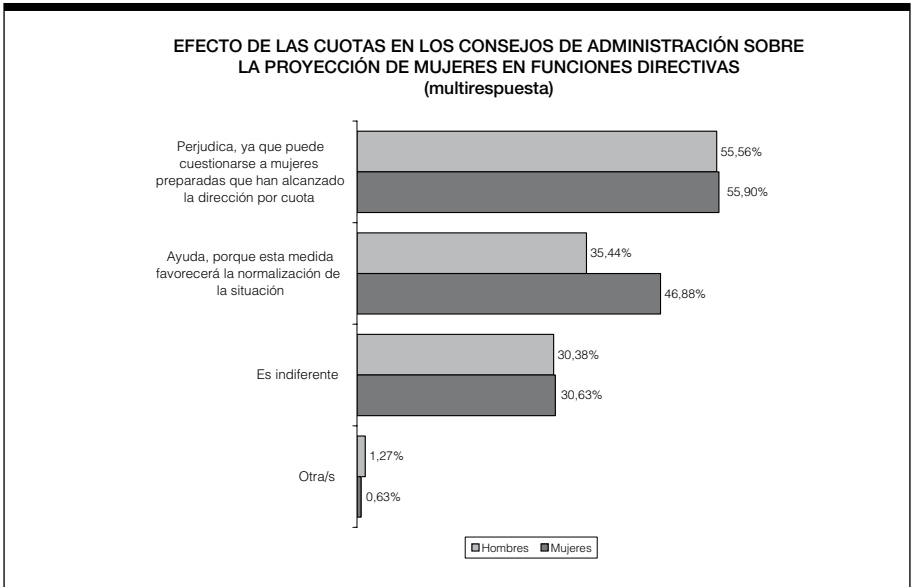
De acuerdo con ello, en los sectores mencionados, o bien no se perciben en muy alto grado este tipo de dificultades, o

bien –lo que parece más plausible– tienden a tener una menor sensibilidad por la materia.

5.3.2. El sistema de cuotas

Las cuotas perjudican a las directivas

En cuanto al efecto que el establecimiento de cuotas para favorecer el acceso de mujeres a los consejos de administración puede tener sobre la proyección de las directivas, la posición mayoritaria de los consultados (más del 50%), incluidas las mujeres, es que perjudica, puesto que puede poner en cuestión sus méritos.



No obstante, también es muy significativa la proporción, en particular de mujeres (47,5%), que considera justo lo contrario, esto es, que las cuotas favorecerán la normalización de la situación al contribuir a rebajar la discriminación femenina en este terreno.

A su vez, la incertidumbre sobre los efectos de esta medida queda patente en que para casi un tercio de encuestados su repercusión será indiferente, así como en el hecho de que en algunos casos no se ha manifestado una única opción al respecto, sino que algunas personas han considerado que puede resultar perjudicial o de ayuda a un tiempo.

Con el análisis estadístico más exhaustivo que muestran los modelos de regresión, se observa que las divergencias en este apartado no son tan significativas como en el anterior. Sólo hay una categoría donde se podrían extraer algunas diferencias entre sexos con niveles de confianza mayores al 90%: un mayor porcentaje de directivas que de directivos, sin grandes desviaciones, considera que la cuota en los consejos de administración “Ayuda, porque esta medida favorecerá la normalización de la situación”.

5.3.3. Obstáculos e impulsos a la promoción profesional de las directivas

Las últimas preguntas del cuestionario iban dirigidas a identificar aquellos factores que favorecen u obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres directivas. Para ello se pedía a los encuestados y encuestadas que seleccionasen, por orden de prioridad, los tres aspectos que en su opinión causaban ambos efectos en mayor medida.

El mérito, la dedicación y el desempeño, a favor de las directivas

Analizando los resultados obtenidos mediante la comparación de las modas respectivas –que presentan un grado de acuerdo considerable entre mujeres y hombres– resulta que el aspecto favorecedor que fue identificado en primer lugar en un mayor número de ocasiones fue la inteligencia, el talento y la buena preparación de las directivas, es decir, sus méritos personales (así fue señalado por el 74,5% de las mujeres y el 79% de los hombres). En segundo lugar de importancia se identifica la motivación, dedicación y esfuerzo personal (39% de las mujeres y 53% de los hombres) y en tercero la buena gestión del tiempo y de las prioridades (27% de mujeres y 37% de hombres).

Las cargas familiares y las dificultades para conciliar, el obstáculo fundamental

En sentido contrario, los principales obstáculos para la promoción profesional de las directivas identificados son, en primer lugar, las largas jornadas laborales propias de la función directiva (reuniones a última hora de la tarde, viajes, etc.; señalada en primer lugar por el 23% de las mujeres y el 27% de los hombres), se entiende que por rivalizar con la dedicación familiar.

Otros aspectos especialmente negativos señalados inciden en esa misma dirección: la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral (ausencia de políticas de conciliación; señalada por el 16% de las mujeres y el 21% de los hombres), pero también las elecciones personales (rechazo de promoción a puestos directivos por su mayor exigencia, vida familiar versus proyecto profesional; señalada por el 17,4% de las mujeres) que, en esencia, se basan en las mismas condiciones.

En distinto sentido operan aspectos relativos a las condiciones discriminatorias en la empresa, que son identificados en menor medida, tales como la cultura de la empresa (redes informales de poder y normas no escritas; señalada en segundo lugar por el 16% de las mujeres) o la reducida presencia de la mujer española en puestos de dirección (señalada en tercer lugar por el 17% de los hombres).

Los datos presentados en las páginas anteriores y el análisis realizado, permiten establecer una serie de conclusiones concretas y una reflexión final a modo de conclusión general.

- Las mujeres directivas realizan un mayor esfuerzo personal.

Como ha quedado de manifiesto por los aspectos socio-demográficos analizados. En primer lugar, las mujeres que acceden a los puestos de responsabilidad directiva en España han de enfrentarse a una primera brecha generacional, expresada en sus menores edades relativas. Se enfrentan también a mayores sacrificios familiares que les dificultan en mayor medida tener pareja e hijos/as. El entorno social tiene una mayor incidencia sobre sus posibilidades de llegar a puestos de dirección (el contexto familiar determinado por la formación y profesión de la progenitora y el progenitor o contar en mayor medida con parejas con niveles profesionales elevados como directivos o empresarios).

- En particular, mayores esfuerzos para conciliar.

En consonancia con la mayor dedicación laboral de sus parejas (frente a la importante proporción de directivos que cuenta con parejas que trabajan a jornada parcial o que no trabajan), se ven obligadas a recurrir en mayor medida y con mayor intensidad a la ayuda doméstica que los directivos.

6. *Conclusiones*

- Las directivas realizan un mayor esfuerzo profesional.

Como se aprecia por sus respectivas trayectorias, las directivas poseen una mejor formación relativa. En el acceso a sus posiciones actuales, ha aparecido la figura del mentor, fundamentalmente algún hombre directivo, siendo la presencia de mentoras casi marginal (condición esta compartida con sus compañeros varones). Además, su nivel de consolidación profesional (antigüedad) en el puesto y en la empresa es menor que el de los directivos.

- Las directivas tienen peores condiciones laborales.

Según los resultados obtenidos, las mujeres directivas tienen jornadas más atípicas o heterogéneas que sus colegas masculinos y niveles de flexibilidad y movilidad similares a ellos. No obstante, sus niveles salariales son inferiores y, lo que es más importante, existe una elevada percepción de esa desigualdad salarial como discriminación de género por parte de ellas.

- Poco optimistas ante las repercusiones de la Ley de Igualdad.

Las directivas consultadas tienden a mostrarse relativamente escépticas ante el impacto de la Ley de Igualdad en las empresas y su capacidad para revertir la situación de desigualdad existente. Las dudas sobre el éxito de su aplicación aparecen asociadas a las reticencias por parte de las cúpulas empresariales y a culturas empresariales patriarcales, más que a hipotéticos efectos negativos sobre el desempeño de las empresas o los resultados económicos. Además, creen que el establecimiento de cuotas perjudica más que ayuda a la promoción de las mujeres.

- Se reconoce la existencia de barreras importantes.

Determinados factores, muchas veces externos al ámbito de la empresa, se constituyen en barreras fundamentales que frenan la trayectoria de las mujeres en puestos de dirección. En particular se identifica la incidencia de las cargas familiares y las dificultades para conciliar la vida profesional con la personal. También se reconoce, no obstante, que en sentido contrario el mérito, la dedicación y el desempeño, son elementos que impulsan sus carreras.

- Resultados dispares en cuanto a los estilos de dirección.

Si la descripción de los perfiles de los directivos y directivas y la constatación de situaciones desiguales e incluso discri-

minoritarias en diversos ámbitos, ha quedado solventada de manera satisfactoria, no puede decirse lo mismo en cuanto a los resultados obtenidos en el terreno de los estilos directivos. Ya dijimos en la introducción de este trabajo que se trata este de un terreno de enorme dificultad empírica, debido a la complejidad para aislar la verdadera naturaleza de los fenómenos implicados, que ha llevado a la convivencia de posicionamientos a favor y en contra de la existencia de estilos de dirección diferenciados entre mujeres y hombres. Ese es también el caso de esta investigación, ya que a tenor de los datos obtenidos, no podemos llegar a conclusiones fundadas sobre la comprobación del “business case for diversity” en España. En la línea de lo afirmado por quienes mantienen que hay más similitudes que diferencias entre mujeres y hombres directivos (Fierman, Wacjman, Korac-Kakadabse), no se han encontrado diferencias de género significativas en cuanto a las características de los equipos de trabajo o la forma de gestionar las reuniones. Diferencias algo más claras se han registrado respecto a las cualidades con que se identifican y que valoran las directivas y los directivos. Más allá de que la capacidad de análisis es la cualidad más valorada por unas y otros, ellas presentan una mayor identificación relativa con la intuición y las aspiraciones formativas y ellos con la disposición para delegar. También en la relación con los miembros de los equipos, las directivas parecen mostrarse relativamente más proclives a intervenir para conseguir los objetivos y la calidad prefijados, mientras que los directivos presentan una mayor tendencia –en términos relativos- hacia actitudes coercitivas e impositivas, hasta cierto punto más encuadrables en el estilo *transaccional* que se suele identificar en mayor medida con los hombres. En definitiva, con la información manejada, no es posible ir más allá por el momento. Quedan abiertas, no obstante, importantes cuestiones que podrían permitir llegar a explicar esa relativa falta de diferenciación de género en los estilos directivos y que requieren posteriores esfuerzos. Es el caso de cómo la complejidad de las actuales organizaciones empresariales ha llevado a la consolidación de liderazgos multidimensionales (Cheng) o de estilos *andróginos* (Pounder y Coleman) caracterizados por la flexibilidad para desarrollar una amplia gama de cualidades, con independencia de que hayan sido etiquetadas como masculinas o femeninas. También, abundando en esta última línea, poder llegar a distinguir si se ha producido una incorporación por parte de los hombres de cualidades femeninas

en sus estilos de gestión, o de si sólo se han incluido en los discursos (dicen que los incorporan). Temas, en definitiva apasionantes y de gran importancia que requieren seguir profundizando en la investigación de estos fenómenos, de tal forma que sea posible vencer las dificultades analíticas que la materia conlleva y alcanzar resultados útiles para promover la igualdad de género, la competitividad y la eficiencia en las empresas de nuestro país.

A modo de conclusión final, podríamos afirmar que los resultados de la investigación realizada para este capítulo confirman la existencia de una situación de desigualdad de género en la dirección de las empresas españolas. Que sobre esa situación inciden múltiples factores, tanto externos como internos a la empresa, entre los que destacan las dificultades para la conciliación y la falta de medidas que la promuevan, las culturas empresariales patriarcales y la invisibilidad de la desigualdad como problema. El resultado probado de todo ello es la discriminación de las mujeres directivas. Discriminación que, ante las dificultades para revertirla por mecanismos institucionales, se afronta por parte de ellas con dosis más elevadas de esfuerzo personal y profesional.

*Diversidad
de género en las
empresas cotizadas
españolas
y eficiencia
empresarial*

V

1.
Introducción

La preocupación por el buen gobierno de las empresas y la defensa de los intereses de los “stakeholders” ha conducido a que, en los últimos tiempos, todos los países desarrollados hayan promulgado diferentes Códigos de Buen Gobierno (CBG), aunque el grado de desarrollo de los mismos no haya sido igual. Si tomamos como referencia la fecha de su publicación en los distintos países, la mayoría de las empresas de los países de la Europa continental han empezado a emplear prácticas de buen gobierno a principios del presente siglo, mientras que las empresas de los países del área de influencia anglosajona llevaban haciéndolo desde la década anterior, con ello se pone de manifiesto que el desarrollo y la influencia que estas prácticas han tenido en las empresas será diferente dependiendo de los países. Uno de los parámetros mediante los que se mide la eficacia de las prácticas de buen gobierno es la información que emiten las empresas sobre su Consejo de Administración (composición, independencia, retribución, etc.) y dentro de ella se le concede importancia a la diversidad como factor relevante para las buenas prácticas corporativas.

En Europa, desde principios de los 90 se han publicado numerosos códigos de buen gobierno en casi todos los países europeos. La gran mayoría se han diseñado o revisado en los tres últimos años con el objeto de recoger las nuevas normas recomendadas por los organismos reguladores de los mercados de valores de cada país y por la situación real del entorno empresarial.

El 19 de mayo de 2006 se aprobó definitivamente el Código *Conthe* sobre Buen Gobierno Corporativo. Uno de los puntos más debatidos es el relacionado con la diversidad en los Consejos de Administración. Bajo el principio de “cumple o explica”, las empresas que no consigan en 2007 la diversidad recogida en su articulado y en concreto la diversidad de género, deberán explicar el motivo, así como los esfuerzos para mejorarla. En este mismo sentido se pronuncia el artº 75 de la recientemente aprobada Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, en el que se señala que las empresas que presenten cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años.

Aunque la evidencia empírica no pueda afirmar de una forma contundente la relación positiva entre diversidad de género y rendimiento empresarial, si que puede defenderse la bondad de la diversidad para el buen gobierno de la empresa y mediante ello puede justificarse la presencia de la mujer en los puestos de toma de decisiones (Farell y Hirsh, 2005).

Para Daily y Dalton (2003) la diversidad de género en los consejos de administración favorece a las organizaciones por tres motivos:

- El primero, porque las mujeres pueden suministrar mayores recursos al consejo al ampliar la perspectiva en los procesos de toma de decisiones.
- El segundo, porque la presencia de mujeres en los consejos puede servir como ejemplo para otras mujeres y servir como mentoras para futuras generaciones.
- El tercero, porque basándose en ciertas experiencias empíricas como las de Carter et al. (2003), Erhardt et al. (2003) o la de Catalyst (2004), se ha puesto de manifiesto, que en cierta medida, la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas es positiva para el desempeño de la firma.

Con este panorama cabría preguntarse por qué es tan escasa la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad de las grandes empresas.

Tradicionalmente los Consejos de Administración (CA) han sido y siguen siendo, en muchos casos, grupos homogéneos, formados principalmente por hombres con perfiles similares en cuanto a edad, profesión, educación etc., e incluso con la misma visión de los negocios. En sentido contrario, la sociedad en la que se encuentran ubicadas las empresas se caracteriza por su falta de homogeneidad, hoy en día las empresas actúan en economías altamente competitivas y la gestión de las mismas requiere de personas poseedoras de cualidades, habilidades y capacidades para gestionar a las empresas en entornos complejos. Si los CA son los órganos de gobierno de una empresa y esta actúa en un entorno complejo, no parece descabellado pensar que la introducción de la diversidad en los mismos hará que esté mejor representada la realidad.

La diversidad de género y su gestión están de actualidad especialmente en relación con la participación de las mujeres

en las cúpulas directivas de las empresas y organizaciones, demandada por organizaciones feministas, partidos políticos y movimientos sociales de diverso tipo.

Aunque se justifique por sí sola, el querer terminar con una discriminación que existe desde hace mucho tiempo, incorporar consejeras independientes a los CA puede deberse también a razones puramente competitivas y de negocio. En definitiva, las razones por las que se consideran esenciales evitar los sesgos y prejuicios de género, raza u otros, que pueden afectar negativamente a los resultados y la eficacia de las organizaciones se podrían resumir del siguiente modo:

- Ahorro de costes y aprovechamiento del talento interno (tasas de rotación laboral más bajas, lo que favorece la curva de aprendizaje; tasas de absentismo y de litigación más bajas).
- Atracción, retención y promoción del talento externo (si se admite la diversidad y se gestiona adecuadamente).
- Crecimiento del negocio por mejor comprensión de los mercados (consumidores/as y proveedores/as), más creatividad e innovación, calidad de la resolución de problemas, refuerzo efectivo del liderazgo, creación de relaciones globales.

En esta parte del trabajo nos proponemos cubrir cuatro objetivos: en primer lugar, dar visibilidad al problema de la escasa presencia de mujeres en los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, mediante la construcción de un índice que nos permita realizar un ranking de las empresas cotizadas españolas; en segundo lugar, relacionar la presencia de mujeres en los puestos de decisión empresarial con el tamaño del consejo de administración; en tercer lugar, intentamos comprobar si existe o no una relación entre la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones y la rentabilidad empresarial y, por último, analizar las características de las empresas que cuentan con mujeres en sus cúpulas directivas,

**2.
La diversidad:
factor clave
para las
empresas**

Podría parecer que una postura a favor de la inclusión de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas estuviese únicamente motivada por intentar corregir desigualdades o por un empeño de una determinada política, y aunque los motivos anteriores son lo suficientemente importante por sí solos, no es del todo así.

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha sido paulatina pero sin pausa, y en la actualidad las mujeres ocupan cargos que hasta el momento habían sido reservados para los hombres. Las mujeres han alcanzado niveles de formación y cualificación muy elevados, pero aún el hecho de pertenecer a uno u otro sexo sigue condicionando las posibilidades que tienen las personas a acceder a determinados puestos.

La discriminación a la que están sometidas muchas mujeres, motivada por una gran cantidad de factores invisibles, provoca no sólo situaciones injustas, sino también pérdidas de talento para las organizaciones que lo practican. Esta situación ha hecho que la comunidad científica de las disciplinas sociales se preocupe por estas cuestiones relacionadas con la política de igualdad de oportunidades, sin embargo, en la literatura del ámbito económico-empresarial este problema parece tener menor eco. Kochan et al. (2003) consideran que son dos las razones que pueden explicar esta falta de evidencia empírica. Por un lado, las empresas no facilitan estos estudios por miedo a posibles demandas futuras de los empleados y empleadas, si se demuestra que discriminan a determinados grupos de trabajadores o de trabajadoras. La segunda razón radica en la propia complejidad de la medición de la relación entre diversidad laboral y medidas de rendimiento. Así, se ha demostrado en distintas investigaciones empíricas que arrojaron resultados contradictorios, en el sentido que la diversidad o heterogeneidad de equipos podía ocasionar en determinadas circunstancias efectos negativos, del orden de mayores conflictos o mayor rotación de los empleados y empleadas, así como efectos positivos relacionados con mayor creatividad e innovación.

Como se ha señalado en el primer capítulo de esta obra, las ciencias sociales se han ocupado de este problema; en este sentido, existen trabajos como el de Barberá (2000), en el que se rebaten los argumentos acerca de que las mujeres tienen menor nivel formativo que los hombres y muchos que tratan el denominado “techo de cristal”, como el de Alimo-Metcalfe (1995), en el que se demuestra la existencia de promociones en la alta dirección de las empresas de carácter no formal; el de Ragins et al. (1998) en el que se pone de manifiesto la falta de un desarrollo de una carrera adecuada para las mujeres. Pero entre todos ellos destaca el de Wirth (2002) “Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de direc-

ción”, publicado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en el que se han tomado como base un conjunto de grandes empresas pertenecientes a los países con mayores niveles de desarrollo económico y que arroja conclusiones similares al resto de los trabajos referenciados.

El área de Recursos Humanos también se ha ocupado de este problema, abordándolo desde la perspectiva de la diversidad, de este modo, trabajos como el de Kandola y Fullerton (1998) o el de Rosenzweig (1998) aportan explicaciones sobre cómo la gran complejidad y dinamismo que caracteriza al entorno, demanda organizaciones constituidas por personas, cada vez más diversas, que les permitan encajar en la nueva cultura empresarial. Otro tipo de trabajos como los de Benschop (2001) y McDouglas (1996), dedicados a la gestión de la diversidad, proponen modelos para explicar cómo su implantación puede sentar las bases hacia la obtención de desempeños organizativos superiores. Burguess y Tharenou (2002) y Pounder y Coleman (2002), señalan que si las empresas quieren adaptarse al nuevo contexto económico, deberán utilizar nuevos estilos de liderazgo y formas de organización, pues el mercado laboral demanda estilos de dirección que incorporen características tradicionalmente femeninas. El desarrollo de las empresas dependerá de la capacidad de su dirección para gestionar su recurso más valioso: las personas.

En relación con las desigualdades salariales entre hombres y mujeres, Bell (2005) en un estudio realizado entre altos ejecutivos de grandes empresas estadounidenses, en el periodo comprendido entre 1992 y 2003, puso de manifiesto que la brecha salarial entre ambos sexos era del 25,4% y que esta brecha es independiente de las características de la empresa (nº de empleados/as, valor de mercado...) o de los ejecutivos/as (edad, cargo,...) y que esta diferencia salarial no puede explicarse por diferencias no medibles en el capital humano, ya que la motivación y formación de los ejecutivos era similar, ya fuesen hombres o mujeres. De igual forma, el trabajo de Bell (2005) concluye que las ejecutivas progresan más en las empresas con mujeres en puestos de presidenta o directora general, especialmente si la directora general pertenece además al consejo de administración. Este efecto es estadísticamente significativo e independiente de las características de los ejecutivos o ejecutivas, de las empresas o del sector que pudieran afectar a los salarios.

En los anteriores trabajos, la diversidad tiene una gran importancia para las organizaciones, y es considerada como un elemento enriquecedor de innovación y adaptación a las necesidades actuales. La igualdad de género potencia la productividad y estimula el crecimiento económico, aprovechando al máximo los recursos humanos disponibles en las empresas, así como las posibles ventajas que puede tener la participación femenina en los equipos de dirección. Además, se comprueba cómo la unión de las diferencias entre hombres y mujeres puede generar más poder que el que se pueda alcanzar por separado.

Por último, existe un grupo de trabajos que, desde el punto de vista de la diversidad, argumentan que la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las compañías repercute de una forma positiva en el éxito empresarial. Robinson y Dechant (1997) argumentan que las empresas en las que su cúpula directiva está formada por hombres y mujeres, los cuales aportaran diferentes habilidades, conocimientos y experiencias, promoverán más y mejor la creatividad y la innovación empresarial. El informe TYSON (Tyson, 2003) concluye que la diversidad en los consejos de administración llevará a un mejor funcionamiento de la compañía, debido fundamentalmente a la existencia de diferentes puntos de vista.

Siguiendo con la argumentación de la diversidad los trabajos de Adler (2001), Carter et al. (2003) y el informe CATALYST (Catalyst, 2004), así como el de Redondo y Jimeno (2005) para España, encuentran una relación positiva entre la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones empresariales con el valor de la empresa, medido este valor por diferentes indicadores como la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera. Dentro de estos trabajos, encontramos argumentos tales como que las compañías con diversidad añaden nuevos valores y puntos de vista al CA, lo que hace que este sea mejor y que todo ello se traduzca en un mayor éxito empresarial. En contra de los anteriores trabajos, están los de Moniaci (1997) o el de Ohlott et al. (1994), en los que no se encuentra relación entre la rentabilidad empresarial y la presencia femenina en la dirección de la compañía, o el de Farell y Hirsch (2005), en el que se señala que al estar las mujeres más cualificadas para acceder a los consejos, estas eligen a las empresas con mejores resultados, o también, que las empresas con mayores resultados son las

que pueden concentrarse mejor en los objetivos de diversidad.

Todo lo anterior, pone de manifiesto que no existe una relación clara entre rentabilidad y género, aunque si se pueda defender la bondad de la diversidad para el buen gobierno de la empresa. Será, por tanto, la diversidad el argumento para justificar la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones empresariales (Farell y Hirsch, 2005).

Todos estos trabajos desmontan en cierta medida los tópicos respecto a la existencia de hipótesis acerca de la falta de habilidades directivas por cuestiones de género. Ya se está produciendo en algunas organizaciones, al menos en las más vanguardistas, un cambio de paradigma, en el que se predica que con lo que cuenta una organización es con su personal y el talento y formación del mismo. Esto sin duda influirá a la hora de crear el ambiente necesario para obtener las condiciones que favorezcan el desarrollo de las potencialidades, independientemente del sexo. El talento se encuentra tanto en los hombres como en las mujeres, y es una pérdida importante para las empresas su desaprovechamiento.

3. Muestra y datos La investigación se centra en las empresas que cotizan en la bolsa, de este modo, la muestra de sociedades que forman parte del estudio está compuesta por las empresas que cotizaban en bolsa en julio de 2007.

Para la realización de nuestro trabajo hemos empleado como fuente, por una parte, las bases de datos “DICODI” y “SABI” y, por otra, las cuentas anuales de las empresas cotizadas de la muestra que publica la CNMV. La información sobre los miembros de los consejos de administración de las empresas se obtuvo de los informes de gobierno corporativo de cada una de las entidades consideradas.

Para la determinación del género de los miembros del consejo, se examinaron los nombres propios de los consejeros completando dicho examen con un contraste manual para depurar los posibles errores. A la hora de la determinación del género a partir de los nombres propios, se excluyeron los consejeros institucionales cuando se desconocía la identidad y el género de los mismos, ya que la función de estos consejeros institucionales está desempeñada por otras empresas, cuyos representantes son un número cambiante de individuos.

Con todo ello, recopilamos información de las empresas tanto de la composición de sus consejos de administración y de su alta dirección empresarial, como de los datos financieros de las mismas para los años 2004, 2005 y 2006.

El motivo de la elección de esos tres años radica en que es a partir de 2004 cuando las empresas tienen obligación de presentar los Informes de Gobierno Corporativo, y que sólo están completos para los años 2004, 2005 y 2006. Posteriormente a los Informes Anuales de Gobierno Corporativo para esos mismos años, se identificó la situación en cuanto a la responsabilidad tanto en el Consejo de Administración como en la alta dirección de las mujeres en las empresas cotizadas. De este modo, pudimos identificar a las mujeres que participaban en las diferentes comisiones, qué tipo de consejeras eran (dominicales, ejecutivas, independientes), si eran presidentas o vicepresidentas. En el caso de la alta dirección, gracias a la obligatoriedad que tienen las empresas de publicar, en su Informe de Gobierno Corporativo, información sobre la remuneración de alta dirección empresarial, hemos podido identificar las mujeres que ocupaban cargos en la alta dirección empresarial.

En los últimos tiempos, se han realizado diversos trabajos, entre los que se encuentra el realizado por ECODES en 2004 para las empresas del IBEX, el informe de CWDI en 2002 sobre las 300 empresas españolas de mayor tamaño o el realizado en 2005 por Gómez Ansón para la Fundación de Estudios Financieros, en los que se ha puesto de manifiesto la escasa presencia femenina en los CA de las empresas españolas en general y en las del IBEX en particular. Una de las principales consecuencias que se pueden obtener de los trabajos anteriores es la necesidad de darle visibilidad a ese problema. En este sentido hemos elaborado nuestro propio ranking de presencia femenina en los puestos de tomas de decisiones para los años 2004, 2005 y 2006.

Para una mejor comprensión de los resultados, hemos creído conveniente realizar un análisis de la estructura y tipos de miembros que componen los consejos de administración.

El análisis de la estructura de los órganos de administración de las grandes empresas españolas requiere el estudio de los distintos tipos de consejeros y consejeras. Los miembros de los órganos de administración de las empresas se pueden

4. *Situación global de presencia femenina en las empresas cotizadas españolas*

clasificar, en función de su cargo dentro del consejo (San Sebastián, 1996):

1. Presidencia del consejo, vértice del consejo de administración, representante de la sociedad al exterior, al que normalmente los estatutos le confían la presidencia de la junta general y la comisión delegada o ejecutiva y que puede reunir o no en su persona las máximas facultades ejecutivas.
2. Vicepresidencia o vicepresidencias, a las que los estatutos confieren una función sustitutiva de la presidencia pero que, además, pueden reunir las máximas funciones ejecutivas.
3. El consejero o consejera delegado, normalmente persona física, principal responsable de la gestión interna y de la ejecución de los acuerdos del consejo, cuyas facultades no suelen venir determinadas en los estatutos sino con ocasión de su nombramiento, y que, en general, ostenta amplios poderes notariales.
4. La secretaría, parte o no del consejo, que actúa a modo de fedataria de las actuaciones y acuerdos sociales y custodia los libros sociales.
5. Vicesecretaría, sustituta del anterior.
6. En las grandes empresas, y aunque carezcan de la condición de administradores, concurren a las reuniones de los órganos sociales el primer ejecutivo.

Otra clasificación es la que atiende a las razones del nombramiento o al origen del consejero. Dentro del consejo de administración se distinguen tres tipos de consejeros/as: dominicales, ejecutivos e independientes. El Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas [CUGC] (2006), sancionado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), establece:

a) **Consejeros/as dominicales.** Aquellos que posean una participación accionarial superior o igual a la que se considere legalmente como significativa (en virtud del RD 1362/2007, de 19 de octubre es un 3%) o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía.

Quienes representen a accionistas de los señalados en el apartado precedente. A los efectos de esta definición, se presumirá que un consejero/a representa a un/a accionista cuando:

- Hubierasido nombrado en ejercicio del derecho de representación.
- Seaconsejero/a, alto directivo/a, empleado/a o prestador/a no ocasional de servicios a dicho accionista, o a sociedades pertenecientes a su mismo grupo.
- Dela documentación societaria se desprenda que el/la accionista asume que el consejero/a ha sido designado por él o le representa.
- Seacónyuge, persona ligada por análoga relación de afectividad, o pariente hasta de segundo grado de un accionista significativo.

Mateu (2007) señala que es cierto que en todos los países el peso de los grandes inversores institucionales es muy elevado pero en España, además de producirse ese fenómeno de forma similar al de las demás economías occidentales desarrolladas, existe un grado elevado de concentración de participaciones en el capital de las grandes sociedades, en un nivel que es posiblemente el más alto de Europa. La razón principal de esa concentración de poder se debe a los orígenes familiares de diversas sociedades cotizadas que, en mayor o menor medida, subsiste a pesar del carácter abierto de su capital social.

b) Consejeros y consejeras independientes. Un consejero o consejera independiente genuino es el que no está relacionado con ningún negocio que pueda interferir sustancialmente su capacidad para actuar en interés de la sociedad o para su criterio independiente. Se le sobreentiende experiencia en gestión y práctica en el desempeño de las funciones de consejero/a en los órganos de administración. La independencia se basa en la ausencia de relaciones con accionistas de control y con equipos directivos. No se considerarán como independientes a aquellos consejeros o consejeras que hayan sido empleados o ejecutivos de la empresa, los que cobren cualquier tipo de retribución distinta a la de consejero, que sean socios de la empresa auditora, que sean consejeros o ejecutivos de una sociedad con intereses mutuos, que mantenga una relación de negocio o que sean parientes del máximo ejecutivo, por citar algunas de las incompatibilidades contempladas. Según el Código, se considerarán consejeros o consejeras independientes aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos.

No podrán ser clasificados en ningún caso como consejeros o consejeras independientes quienes:

a) Hayan sido empleados/as o consejeros/as ejecutivos de sociedades del grupo, salvo que hubieran transcurrido 3 o 5 años, respectivamente, desde el cese en esa relación.

b) Perciban de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero/a, salvo que no sea significativa.

c) Sean, o hayan sido durante los últimos 3 años, socio/a del auditor externo o responsable del informe de auditoría, ya se trate de la auditoría durante dicho período de la sociedad cotizada o de cualquier otra sociedad de su grupo.

d) Sean consejeros/as ejecutivos o altos directivos/as de otra sociedad distinta en la que algún consejero/a ejecutivo o alto directivo/a de la sociedad sea consejero/a externo.

e) Mantengan, o hayan mantenido durante el último año, una relación de negocios importante con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero/a o alto directivo/a de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación. (Se considerarán relaciones de negocios las de proveedor de bienes o servicios, incluidos los financieros, la de asesor o consultor).

f) Sean accionistas significativos, consejeros/as ejecutivos o altos directivos/as de una entidad que reciba, o haya recibido durante los últimos 3 años, donaciones significativas de la sociedad o de su grupo. (No se considerarán incluidos en esta letra quienes sean meros patronos/as de una Fundación que reciba donaciones).

g) Sean cónyuges, personas ligadas por análoga relación de afectividad, o parientes hasta de segundo grado de un consejero/a ejecutivo o alto directivo/a de la sociedad.

h) No hayan sido propuestos, ya sea para su nombramiento o renovación, por la Comisión de Nombramientos.

i) Se encuentren, respecto a algún accionista significativo o representado en el Consejo, en alguno de los supuestos señalados en las letras b), f), g) o h) de esta Recomendación. En el caso de la relación de parentesco señalada en la letra h), la limitación se aplicará no sólo respecto al o a la accionista,

sino también respecto a sus consejeros/as dominicales en la sociedad participada.

c) **Consejeros o consejeras ejecutivos.** Estos son los consejeros y consejeras que desempeñan funciones de alta dirección, bien en la sociedad o en el grupo, es decir, son aquellos profesionales que forman parte del equipo directivo de la empresa, no incluyendo aquí los que puedan tener funciones ejecutivas en compañías de su grupo, que son considerados como dominicales.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con los datos obtenidos de las bases de datos relacionadas en el apartado de “Muestra y Datos”, se confeccionó la tabla 1. Para poder confeccionar la mencionada tabla, se elaboró previamente, partiendo de los informes de gobierno corporativo de las empresas, una base de datos propia en Excel con los siguientes campos (por columnas):

- EMPRESA, se seleccionaron las compañías que cotizan en la bolsa de Madrid.
- AÑO, tomamos como referencia a ser posible, para todas las empresas consideradas, 2004, 2005, y 2006.
- P=CD, cuando la presidencia de la empresa coincide con el consejero o consejera delegado aparece un sí, y un no cuando no es la misma persona. En el análisis de la rentabilidad, la variable se recodificó, asignando el valor 1 cuando coincidían y el valor 0 cuando no era así.
- NR, n° de reuniones del consejo de administración.
- C, es el número total de consejeros y consejeras en el consejo de administración (hombres y mujeres).
- CM, n° de mujeres en el consejo de administración.
- %, porcentaje de mujeres en el consejo de administración.
- P, si existe presidente y es hombre tiene una x. En el análisis de la rentabilidad, la variable se recodificó, asignando el valor 1 cuando era hombre.
- PM, si la presidenta es mujer tiene una x. En el análisis de la rentabilidad, la variable se recodificó, asignando el valor 1 cuando era mujer.
- V, si aparece en el informe de gobierno corporativo un hombre como vicepresidente. En el análisis de la rentabilidad, la variable se recodificó, asignando el valor 1 cuando era hombre.

- VM, si la vicepresidenta es mujer. En el análisis de la rentabilidad, la variable se recodificó, asignando el valor 1 cuando era mujer.
- CE, son los consejeros ejecutivos.
- CEM, consejeras ejecutivas mujeres.
- CD, consejeros dominicales.
- CDM, consejeras dominicales mujer.
- CI, consejeros independientes.
- CIM, consejeras independientes mujer.
- OC, otros consejeros.
- OCM, otras consejeras mujeres.
- EJ, es la comisión ejecutiva, n° de miembros.
- EJM, sólo las mujeres de la comisión ejecutiva.
- CA, es el n° de miembros del comité de auditoría.
- CAM, mujeres en comité de auditoría.
- CN, es el n° de miembros del comité de nombramientos y retribuciones.
- CNM, mujeres en el comité de nombramientos y retribuciones.
- OTCOM, n° de miembros en otros comités.
- MOC, mujeres en otros comités.
- AD, alta dirección.
- ADM, mujeres en la alta dirección.

El número total de ítems que fueron introducidos en la base de datos alcanzó los 298 siendo la distribución por años la siguiente:

Año 2004	Año 2005	Año 2006
96 empresas	100 empresas	102 empresas

Lo primero que diferenciamos fue si existía coincidencia o no entre la figura del presidente o presidenta de la compañía y el primer ejecutivo de la misma. La coincidencia del papel de dirección general y presidencia ha sido criticada en la literatura (Jensen, 1993), debido a que esta situación da lugar a una concentración de poder en una misma persona que puede tomar decisiones en beneficio propio más que en el de la propiedad (Coles, McWilliams y Sen, 2001). Una empresa con un accionariado activo busca que el papel del director

o directora general y el del presidente o presidenta del consejo estén separados, de forma que el director o directora general no posea un control directo sobre los miembros del consejo (Vafeas, 1999). En esta línea se encuentran las recomendaciones de la mayoría de los informes, como el informe *Cadbury* (1992). El informe Olivencia (1998), al igual que el informe Aldama (2003), recomienda que, en el caso de que el consejo opte por la fórmula de acumulación en el presidente o presidenta del cargo de primer ejecutivo de la sociedad, se adopten las cautelas necesarias para reducir los riesgos de la concentración de poder en una sola persona.

En nuestro caso, de las 298 empresas objeto de nuestro estudio en los tres años, contamos con información acerca de la coincidencia o no de la figura del presidente o presidenta con el consejero/a delegado en 275 casos de los cuales 131 casos coincide la figura y en el resto no. En el 47,6% de las observaciones coincide la figura, esto es, mayoritariamente no es la misma persona la que desempeña ambos cargos.

Analizando por años encontramos que:

2004-2006	P=CD	P no es CD
2004	44	47
2005	45	47
2006	43	50

P = presidente
 CD = Consejero delegado (primer ejecutivo)

En algunos casos, tal y como se ha señalado con anterioridad, no se especificaba si coincidían o no ambos cargos.

En cuanto a los demás datos tenemos:

TABLA 1.
SITUACIÓN GLOBAL DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS

	2004	2005	2006	Total
Nº de Empresas	96	100	102	298
Total Consejeros y Consejeras	1031	1075	1112	3218
Mujeres Consejeras	69	71	91	231
% de mujeres consejeras	6,69%	6,60%	8, 18%	7,18%
Nº de empresas con una consejera	31	34	51	
Nº de empresas con 2 o más consejeras	15	14	15	
Presidencias	86	90	94	270
Mujeres Presidentas	2	2	1	5
% de mujeres presidentas	2,33%	2,22%	1,06%	1,85%
Vicepresidencias	58	61	64	169
Mujeres Vicepresidentas	4	5	9	18
% de mujeres Vicepresidentas	6,90%	8,20%	14,06%	10,65%
Consejeros/as Ejecutivos	220	228	241	689
Mujeres Consejeras ejecutivas	10	10	11	31
%	4,55%	4,39%	4,56%	4,50%
Consejeros/as dominicales	437	465	469	1371
Mujeres Consejeras Dominicales	39	39	47	125
%	8,92%	8,39%	10,02%	9,12%
Consejeros/as Independientes	340	350	350	1040
Mujeres Consejeras independientes	17	18	26	61
%	5,00%	5,14%	7,43%	5,87%
Otros Consejeros y Consejeras	35	35	52	122
Otras Consejeras Mujeres	0	2	3	5
%	0,00%	5,71%	5,77%	4,10%
Personas en Comité Ejecutivo	297	318	337	952
Mujeres en Comité Ejecutivo	13	14	18	45
%	4,38%	4,40%	5,34%	4,73%
Personas en Comité auditoría	369	390	392	1151
Mujeres en Comité de auditoría	22	22	24	68
%	5,96%	5,64%	6,12%	5,91%
Personas en Comité de Nombramientos	233	268	304	805
Mujeres en Comité de Nombramientos	17	17	20	54
%	7,30%	6,34%	6,58%	6,71%
Personas en Otros Comités	127	116	166	409
Mujeres en otros comités	4	7	10	21
%	3,15%	6,03%	6,02%	5,13%
Altos Directivos y Directivas	726	792	903	2421
Altas Directivas	41	50	52	143
%	5,65%	6,31%	5,76%	5,91%
Nº de empresas con una mujer en la alta dirección	18	19	23	

TABLA 1. (Continuación)
SITUACIÓN GLOBAL DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS

	2004	2005	2006	Total
Nº de empresas con dos mujeres en la alta dirección	7	10	10	
Nº de empresas con tres o más mujeres en la alta dirección	3	3	2	

A la vista de los datos, se aprecia la escasa participación de mujeres tanto en los consejos de administración como en la alta dirección de las empresas cotizadas. Sólo en 2006 destaca el porcentaje de mujeres consejeras (8,18%), pero aún así es escaso. Y en 2005 el que destaca en el porcentaje de mujeres en la AD (6,4%). En cuanto a los tipos de consejeras, su presencia se sitúa alrededor del 5%, siendo superada en la categoría de consejeras dominicales que como se destacó anteriormente no suele encarnar dicha figura el mayor poder decisorio dentro de la empresa. La categoría de consejeras ejecutivas es la que obtiene menor puntuación, siendo este tipo de consejeras junto con las independientes las que ostentan un mayor poder decisorio, ya que este tipo de consejeras proceden de la cúpula directiva de la empresa que es, sin duda, donde se toman las decisiones empresariales.

Por tanto, el porcentaje de mujeres en los CA ha aumentado levemente en los últimos 3 años, aunque el número de empresas con más de una consejera está estancado. Esta cuestión es muy importante, ya que la presencia de una sola mujer en los CA puede ser considerada como algo simplemente testimonial, encontrándose de este modo aisladas en relación con sus compañeros hombres. Dos o más consejeras pueden con una mayor facilidad aplicar su forma de gestionar una organización. El tipo de consejeras que más aumentó fue el de las independientes, este aumento tanto en valores absolutos como relativos, está producido, sin duda, por el incremento del total de consejeros independientes, el cual ha venido motivado por las apariciones de los Códigos de Buen Gobierno en los que se aboga por el incremento de este tipo de consejeros/as como garante de la buena gobernanza empresarial. Otra cuestión que se pone de manifiesto con este incremento, es que la selección de mujeres cualificadas y con amplio reconocimiento no ha supuesto una traba para la incorporación en las compañías.

En relación a la presencia de mujeres en los comités los porcentajes siguen siendo similares, alrededor del 5%. Si entendemos que es en estos comités donde se toman las decisiones, este estancamiento es considerado como una mala noticia.

La situación en la AD es aún más delicada si cabe, el número de empresas con mujeres es francamente escaso y con más de dos directivas meramente simbólico. El escaso número de directivas está explicado, en cierta medida, por el escaso número de consejeras ejecutivas.

Por último, cuando nos detenemos en la cúpula última del poder económico, es decir, la presidencia y la vicepresidencia, el panorama es altamente desolador, al menos cuando nos referimos al número de presidentas en las empresas cotizadas, ya que en el año 2006 sólo se contaba con una presidenta: Ana Patricia Botín. El caso de las vicepresidentas es bastante mejor, ya que se alcanza un 14,06% en 2006, porcentaje bastante alto en comparación con otros que hemos estado analizando.

5.

Tamaño del Consejo de Administración y presencia femenina en los puestos de decisión de las empresas

5.1. Introducción

Una de las cuestiones que se pueden suscitar es si existe relación entre la presencia femenina en los puestos de decisión y el tamaño de los consejos de administración o número de directivos/as, esto es, si a mayor número de miembros en el consejo de administración, la probabilidad de que haya mujeres es mayor.

Respecto al tamaño, se podría pensar que un CA pequeño opera de forma más eficiente, debido sobre todo a los problemas de coordinación, si este tiene un número elevado de consejeros/as; no obstante, también se puede derivar que un consejo grande tiene ventajas porque colectivamente posee más información.

La literatura sobre la dimensión y el tamaño de los consejos de administración, básicamente empírica, hace descansar su eficacia sobre el tamaño del consejo (Jensen, 1993; Yermarck, 1996; Eisenberg, Sundgreen y Wells, 1998) y la composición e independencia del mismo (Baysinger y Butler, 1985; Weisbach, 1988; Hermalin y Weisbach, 1988, 1991; Rosenstein y Wyatt, 1990, 1997; Bhagat y Black, 2000). La

dimensión del consejo –medida por el número de consejeros/as– puede influir en la eficiencia supervisora, de tal forma que un tamaño elevado, aunque en principio podría ser beneficioso porque al haber más consejeros/as habría una mayor variedad de opiniones y podría conllevar un incremento de la capacidad de supervisión del consejo (Pearce y Zahra, 1992), también podría suponer un impedimento para la toma de decisiones de forma rápida y eficiente en el seno de este órgano, pues podrían aparecer problemas de coordinación e información (Pfeffer, 1972; O'Reilly, Caldwell y Barnett, 1989; Lipton y Lorsch, 1992; Jensen, 1993). Además, investigadores del campo de la psicología han encontrado que los grandes grupos frecuentemente sufren de una disfunción de las responsabilidades o improductividad social que genera una pobre contribución tanto en esfuerzo como en calidad (Latene, Williams y Harkins, 1979; Janis, 1989). En relación con esta variable, Lipton y Lorsch (1992) consideran como óptimo un consejo donde participen de siete a nueve consejeros/as. El Código Unificado, que las empresas deberán tener en cuenta a partir del próximo ejercicio para enviar el Informe de Buen Gobierno correspondiente en 2008, habla de un número máximo recomendable de 15 miembros con el fin de 'lograr un funcionamiento eficaz y participativo'. Por tanto, en nuestro estudio no pretendemos inferir que un CA de mayor tamaño, en caso de que se confirmara que hay mayor presencia femenina, conduce a mejores resultados.

Referente a la composición, se considera que debería estar compuesto mayoritariamente por consejeros/as externos, ya que ejercería mejor la función de supervisión y control. No obstante, no se debe establecer una *norma* acerca del tamaño y estructura del CA, sino que ambos dependen de características propias de la empresa, en particular de su tamaño y de sus oportunidades de crecimiento. Se puede esperar una relación directa entre el tamaño de la empresa y el de su Consejo de Administración. Las empresas grandes tienen un mayor volumen de actividad y es más diversa, por lo que precisan de más información acerca del mercado de productos, mercado exterior, tecnología, etc., y esta se puede obtener más fácilmente si el número de consejeros/as es más elevado. Por el contrario, la relación entre el tamaño del Consejo y las oportunidades de crecimiento debería ser inversa, ya que las empresas con más oportunidades de crecimiento operan en entornos más volátiles, y requieren de un proceso

de decisión más rápido, lo que es posible si el número de consejeros/as es reducido.

Siguiendo con la argumentación anterior y centrándonos sobre la presencia de mujeres en los consejos, Carter, Simkins y Simpson (2003) y Agrawal y Knoeber (2001) pusieron de manifiesto la existencia de una relación entre el tamaño del consejo y la presencia de mujeres en el mismo. Los consejos más grandes cuentan con más asientos disponibles, por lo que se prevé una mayor representación de la mujer que en empresas con consejos más pequeños. En el mismo sentido se pronuncia el informe elaborado en la Universidad de Cranfield (The Female FTSE Report, 2004), señalando que las empresas que cuentan con una mayor presencia femenina son aquellas compañías que poseen una mayor capitalización bursátil, las que tienen consejos de administración de mayor tamaño y las que cuentan con un mayor número de consejeros/as no ejecutivos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior planteamos la siguiente hipótesis a contrastar.

H0 = el tamaño del consejo no influye en el número de consejeras del mismo.

Esta hipótesis puede ser desarrollada en las siguientes:

H11 = el tamaño del consejo no influye en el número de consejeras independientes.

H21 = el tamaño del consejo no influye en el número de consejeras ejecutivas.

H31 = el tamaño del consejo no influye en el número de consejeras dominicales.

H41 = el tamaño del consejo no influye en el número de mujeres pertenecientes a la alta dirección

5.2. Análisis y discusión de resultados

Para comprobar si se rechaza o no la hipótesis planteada, hemos realizado un análisis de regresión, antecedido de un análisis descriptivo, para analizar la posible relación entre el tamaño del consejo y el número de mujeres consejeras, dominicales, ejecutivas o independientes, así como la relación

entre el tamaño y la presencia de mujeres en la alta dirección en cada una de las compañías, durante los años 2004, 2005 y 2006. Las regresiones se han realizado tanto para la relación entre el tamaño total del consejo y las consejeras dominicales, ejecutivas e independientes, así como las mujeres que forman parte de la alta dirección. Igualmente, se han realizado regresiones para medir la relación que pueda existir entre el número total de personas por cada tipo de consejero/a con las mujeres consejeras.

Para facilitar el análisis de los resultados únicamente tendremos en cuenta aquellos que sean significativos²⁴.

5.2.1. *Análisis descriptivo*

C	2004	2005	2006
Media	10,74	10,75	10,90
Error típico	0,45	0,42	0,40
Mediana	10,00	10,00	10,00
Moda	11,00	6,00	9,00
Desviación estándar	4,38	4,23	4,08

Los consejos de administración tienen una media próxima a 11 miembros, siendo 11 el valor más frecuente en 2004, 6 miembros en 2005 y 9 en 2006. La variedad de observaciones es alta, de ahí que la desviación típica tome un valor tan elevado.

²⁴ La descripción de la técnica estadística se muestra en el informe definitivo del proyecto de investigación, disponible en la web del Instituto de la Mujer.

CONSEJEROS Y CONSEJERAS EJECUTIVOS

TAMAÑO DEL CONSEJO / CONSEJEROS Y CONSEJERAS EJECUTIVOS

CE	2004	2005	2006
Media	2,29	2,28	2,36
Error típico	0,14	0,12	0,13
Mediana	2,00	2,00	2,00
Moda	2,00	2,00	3,00
Desviación estándar	1,34	1,22	1,36

TAMAÑO DEL CONSEJO / CONSEJERAS EJECUTIVAS

CEM	2004	2005	2006
Media	0,10	0,10	0,11
Error típico	0,03	0,03	0,03
Mediana	0,00	0,00	0,00
Moda	0,00	0,00	0,00
Desviación estándar	0,34	0,33	0,34

El análisis descriptivo pone de manifiesto, con respecto a este tipo de consejeros/as, que las compañías cuentan en sus consejos de administración con una media en torno a los 2,4 consejeros ejecutivos, media que se mantiene a los tres años de estudio, mientras que las mujeres consejeras ejecutivas se mantienen en una media de 0,1 muy lejos de lo que debería ser la paridad que tendría que oscilar en un 1,5.

Si observamos la moda y la mediana nos damos cuenta como la situación normal de las empresas, en los tres años que dura el estudio, es que no haya ninguna mujer consejera ejecutiva.

Una posible explicación sobre el escaso número de consejeras ejecutivas, se encuentra en el escaso número de mujeres que hay en la alta dirección de las empresas cotizadas españolas, ya que los consejeros/as ejecutivos tienen que ser nombrados entre los altos directivos/as de las diferentes empresas.

CONSEJEROS DOMINICALES

TAMAÑO DEL CONSEJO / CONSEJEROS Y CONSEJERAS DOMINICALES

CD	2004	2005	2006
Media	4,55	4,65	4,60
Error típico	0,36	0,35	0,33
Mediana	4,00	4,00	4,00
Moda	1,00	3,00	3,00
Desviación estándar	3,54	3,46	3,37

TAMAÑO DEL CONSEJO / CONSEJERAS DOMINICALES

CDM	2004	2005	2006
Media	0,41	0,39	0,46
Error típico	0,08	0,07	0,08
Mediana	0,00	0,00	0,00
Moda	0,00	0,00	0,00
Desviación estándar	0,75	0,74	0,84

Con respecto a los consejeros/as dominicales, las empresas mantienen una media de los mismos en sus consejos de administración de 5 consejeros durante los tres años, mientras que la media de consejeras es de 0,5, media lejana de la paridad, aunque un poco mayor que en el caso de las consejeras ejecutivas, pero al igual que el caso anterior la moda y la mediana son también 0, lo que indica que lo normal es que no haya ninguna consejera dominical en los consejos de administración de las empresas que cotizan en la bolsa de Madrid.

Los consejeros dominicales son nombrados en función de su participación en el capital social de las empresas, por tanto, las consejeras dominicales son propietarias de las acciones y aunque también sus nombramientos dependen del comité de nombramientos, estos estarán condicionados por la cantidad de acciones que posean. Este es el caso de Fomento de Construcciones y Contratas, empresa en la que Esther Koplowitz y sus hijas tiene la mayoría del capital, motivo por el que forman parte del consejo como consejeras dominicales.

CONSEJEROS Y CONSEJERAS INDEPENDIENTES

TAMAÑO DEL CONSEJO / CONSEJEROS Y CONSEJERAS INDEPENDIENTES

CI	2004	2005	2006
Media	3,54	3,50	3,43
Error típico	0,30	0,29	0,27
Mediana	3,00	3,00	3,00
Moda	2,00	3,00	3,00

El número de consejeros/as independientes ronda alrededor de 3 miembros siendo 2 o 3 el número de miembros más frecuente. La concentración de los datos es aquí mayor que en el caso de las consejeras en general.

TAMAÑO DEL CONSEJO / CONSEJERAS INDEPENDIENTES

CIM	2004	2005	2006
Media	0,18	0,18	0,25
Error típico	0,04	0,04	0,05
Mediana	0,00	0,00	0,00
Moda	0,00	0,00	0,00
Desviación estándar	0,44	0,41	0,50

El número medio de consejeros independientes que tienen las empresas cotizadas española se sitúa en 4 en los consejos de administración a lo largo de los tres años del estudio, mientras que la media de consejeras independientes se encuentra entre 0,2 y 0,3. Esta ha sufrido una ligera subida, que puede ser debida a la promulgación de los códigos de buen gobierno en los que se proponen la conveniencia de consejos de administración diversos para la mejora de la buena gobernanza empresarial. Aunque los valores de la media y de la mediana indican que lo normal es la no existencia de mujeres consejeras independientes.

TAMAÑO DEL CONSEJO / NÚMERO DE MIEMBROS DE LA ALTA DIRECCIÓN

AD	2004	2005	2006
Media	7,56	7,92	8,85
Error típico	0,78	0,84	0,94
Mediana	6,00	6,00	7,00

Las empresas analizadas tienen una media de entre 7,56-8,85 altos directivos/as. Lo más frecuente es que hubiera 6 altos cargos en 2004 y 2005, y en 2006 7 altos directivos/as.

TAMAÑO DEL CONSEJO / NÚMERO DE MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

ADM	2004	2005	2006
Media	0,43	0,50	0,51
Error típico	0,08	0,09	0,09
Mediana	0,00	0,00	0,00
Moda	0,00	0,00	0,00

Las empresas que hemos estudiado tienen de media alrededor de 0,5 mujeres directivas en sus puestos de máxima responsabilidad, aunque lo más frecuente es encontrarnos empresas en los que no hay ninguna mujer.

Del análisis descriptivo realizado se desprende que la media de las mujeres consejeras y directivas se encuentra muy alejada de la media total. Analizando la moda y la mediana observamos que son siempre nulas lo que pone de manifiesto que la situación normal de las empresas españolas que cotizan en bolsa es la falta de mujeres tanto en los consejos de administración como en la alta dirección empresarial. Todo ello viene a corroborar lo que ya se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior: la presencia de mujeres en los consejos de administración y en los puestos de alta dirección de las empresas que cotizan en la bolsa de Madrid puede

ser considerada como una presencia testimonial durante los años 2004, 2005 y 2006, yendo en contra de la propia recomendación del Código de Buen Gobierno español en el que se le recomienda a las empresas que el porcentaje de mujeres en sus consejos sea al menos del 40.

5.2.2. *Análisis de regresión*

Para poder aceptar o no la hipótesis nula que hemos planteado, se va a realizar un análisis de regresión, mediante el que se va a analizar si el tamaño del consejo tiene una relación directa con el número total de consejeros y consejeras (independientes, dominicales y ejecutivos) y si el tamaño del consejo tiene relación directa con el número de consejeras (independientes, dominicales y ejecutivas).

1) Relación entre el número de Consejeros/as y el número de Consejeros/as Independientes.

Estadísticas de la regresión C/CI			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,59	0,56	0,54
Coefficiente de determinación R2	0,35	0,31	0,30
R2 ajustado	0,34	0,30	0,29
Error típico	2,41	2,45	2,27
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Estadísticas de la regresión C/CIM			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,02	0,05	0,22
Coefficiente de determinación R2	0,00	0,00	0,05
R2 ajustado	-0,01	-0,01	0,04
Error típico	0,44	0,41	0,49
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Las tablas anteriores indican que cuando se relaciona el tamaño del consejo con el número total de consejeros y consejeras independientes, la relación significativa, señala que existe un 59%, 56% y 54% de probabilidad que un nuevo nombramiento de consejero sea un consejero independiente, en cambio también observamos que cuando se trata de las

consejeras independientes el coeficiente de correlación es bajísimo lo cual indica que no podemos demostrar que el tamaño del consejo tenga una relación significativa con el número de consejeras pertenecientes al mismo. Todo ello nos llevaría a aceptar la hipótesis **H11**.

Bajando un nivel hemos querido analizar también una posible relación entre el total de consejeros y consejeras independientes y el número de consejeras de esa misma categoría existentes en el consejo de administración. Los resultados de la regresión se muestran en la tabla siguiente:

Estadísticas de la regresión CI/CIM			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,23	0,28	0,44
Coefficiente de determinación R2	0,05	0,08	0,19
R2 ajustado	0,04	0,06	0,18
Error típico	2,71	2,68	2,26
Observaciones	82	86	89

El análisis de regresión pone de manifiesto que la probabilidad de que se nombre a una mujer cada vez que se nombra a un consejero independiente va del 23% en 2004 al 44% en 2005, lo que nos lleva a pensar que, aunque hayamos aceptado la hipótesis H11, se podría rechazar, aunque de una forma indirecta, ya que a mayor número de consejeros mayor número de consejeros independientes y a mayor número de consejeros independientes mayor número de consejeras independientes.

2) Relación entre el número de Consejeros/as y el nº de Consejeros/as Ejecutivos.

Estadísticas de la regresión C/CE			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,14	0,20	0,27
Coefficiente de determinación R2	0,02	0,04	0,07
R2 ajustado	0,01	0,03	0,06
Error típico	1,33	1,20	1,31
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Estadísticas de la regresión C/CEM			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,17	0,14	0,13
Coefficiente de determinación R2	0,03	0,02	0,02
R2 ajustado	0,02	0,01	0,01
Error típico	0,34	0,33	0,34
Observaciones	96,00	100,00	102,00

La estructura de las anteriores tablas señala que la relación entre el tamaño del consejo y el número de consejeros ejecutivos es baja. Aunque el modelo explica de una forma muy débil la relación entre el tamaño y la totalidad de los consejeros ejecutivos. La situación se repite de igual forma cuando se relaciona el tamaño con el número de consejeras ejecutivas, con todo ello podemos aceptar la hipótesis H21.

La relación entre el total de los consejeros ejecutivos y el número de consejeras ejecutivas se recoge en las tablas siguientes.

Estadísticas de la regresión CE/CEM			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,17	0,14	0,13
Coefficiente de determinación R2	0,03	0,02	0,02
R2 ajustado	0,02	0,01	0,01
Error típico	0,34	0,33	0,34
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Las relaciones entre los consejeros ejecutivos y las consejeras ejecutivas siguen la misma pauta que las relaciones anteriores, es decir, muy débil, quizás porque este tipo de consejeros esté relacionado con la alta dirección de las empresas que es la que facilita estos consejeros.

3) Relación entre el número de Consejeros/as y el número de Consejeros/as dominicales.

La relación entre el tamaño del consejo y la totalidad de los consejeros dominicales y las consejeras dominicales se recogen en las tablas que se presenta a continuación.

Estadísticas de la regresión C/CD			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,63	0,60	0,61
Coefficiente de determinación R2	0,39	0,37	0,37
R2 ajustado	0,38	0,36	0,37
Error típico	2,78	2,77	2,68
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Estadísticas de la regresión C/CDM			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,02	0,04	0,16
Coefficiente de determinación R2	0,00	0,00	0,03
R2 ajustado	-0,01	-0,01	0,02
Error típico	0,75	0,74	0,83
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Las tablas muestran que en los dos casos el modelo es significativo, aunque la relación es muy diferente. Cuando se observa la relación entre el tamaño del consejo y la totalidad de los consejeros dominicales, ésta es considerable, en torno a un 60% en los tres años objeto de estudio. En cambio, cuando se relaciona el tamaño con las consejeras dominicales, es casi nula, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis H31.

Cuando se trata de relacionar el número total de consejeros dominicales con las consejeras de este mismo tipo, los resultados aparecen recogidos en las tablas a continuación.

Estadísticas de la regresión CD/CDM			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,26	0,24	0,32
Coefficiente de determinación R2	0,07	0,05	0,10
R2 ajustado	0,06	3,31	0,09
Error típico	3,4	5	3
Observaciones	96	96	94

La tabla indica que, cada vez que se haga un nuevo nombramiento de un consejero dominical, la probabilidad de que éste sea una mujer va del 26% en 2004 al 32% en 2006. De este modo, y tal como ocurría con el caso de los consejeros independientes, podríamos rechazar la hipótesis planteada de una forma parcial, ya que de una manera indirecta el tamaño afecta al nombramiento de consejeras dominicales. A mayor tamaño del consejo, mayor número de consejeros dominicales y a mayor número de éstos, mayor número de consejeras dominicales.

4) Relación entre los miembros de la Alta Dirección y el número de mujeres en la Alta Dirección.

En último lugar, hemos realizado un análisis de la posible relación existente entre el tamaño del consejo de administración y el número total de personas que componen la alta dirección de las empresas, así como, la relación entre el tamaño del consejo y el número de mujeres que forman parte de la alta dirección. Los resultados se muestran en las tablas siguientes.

Estadísticas de la regresión C/AD			
	2004	2005	2006
Coefficiente de correlación múltiple	0,51	0,40	0,31
Coefficiente de determinación R2	0,26	0,16	0,10
R2 ajustado	0,25	0,15	0,09
Error típico	6,58	7,70	9,09
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Estadísticas de la regresión C/ADM			
	2004	2005	2006
Coeficiente de correlación múltiple	0,06	0,06	0,11
Coeficiente de determinación R2	0,00	0,00	0,01
R2 ajustado	-0,01	-0,01	0,00
Error típico	0,77	0,88	0,86
Observaciones	96,00	100,00	102,00

Los resultados muestran que, cuando se relaciona el tamaño del consejo con la alta dirección, aunque el modelo es significativo, su R2 no es muy alta y, además, es cada vez menor, lo que quiere decir que no se puede demostrar relación alguna entre las dos variables. En el caso de la relación entre el tamaño del consejo y el número de mujeres altas directivas, no hay correlación alguna y, por tanto, no se puede demostrar la existencia de relación; así, se acepta la hipótesis H41.

Para finalizar este apartado, es necesario señalar una importante limitación: la heterogeneidad de los tamaños de los consejos de administración ha limitado bastante los resultados de los modelos estadísticos, lo que ha implicado una alta dispersión en los datos que sin duda ha condicionado los resultados. Se espera que, en un futuro, cuando se limite el número de miembros de los consejos, los datos puedan ser más explicativos y podamos llegar a conclusiones más relevantes.

Como conclusión, podemos señalar que, aunque de una forma muy débil, existe una relación positiva entre el tamaño del consejo y la presencia de mujeres en los consejos. Los consejos más grandes tienen más asientos disponibles, por lo que existe mayor probabilidad de que haya mujeres en los mismos. Podríamos decir que los consejos de mayor tamaño son más favorables a contar con mujeres en los mismos que aquellos que son más pequeños. Todo esto está en consonancia con lo señalado por Carter et al. (2003) y Agrawal y Knoeber (2001).

**6.
Rentabilidad
empresarial
y presencia
femenina en
puestos de
decisión**

6.1. Introducción

Dentro de este apartado, vamos a intentar demostrar si existe alguna relación entre la rentabilidad empresarial y la presencia de mujeres tanto en los consejos de administración como en la alta dirección de las empresas que cotizan en la bolsa de Madrid.

Como se ha puesto de manifiesto en el apartado segundo, existen estudios empíricos que muestran una relación positiva entre la presencia de la mujer en los órganos de administración y el valor de la empresa (Alder, 2001; Carter et al., 2003; Erhardt et al. 2003; Catalys, 2004). Un argumento frecuentemente utilizado para apoyar esta evidencia es que las mujeres añaden nuevos valores y puntos de vista al consejo, que sale fortalecido y mejorado tras su integración, lo que se traduce en una mejora del valor de la empresa. Otra posible interpretación de esta relación positiva es la que ofrecen Farrell y Hersch (2005) que argumentaron que al ser las mujeres cualificadas para acceder al consejo un recurso escaso, éstas seleccionan las sociedades con mejores resultados empresariales, o bien que las sociedades con mejores resultados empresariales pueden concentrarse más en objetivos de diversidad. Otra explicación puede ser que las empresas presenten mejores resultados porque la alta dirección de las mismas ha tomado las decisiones acertadas. Una de estas decisiones podría ser incluir en los consejos de administración a los y las mejores preparados para, de este modo, seguir tomando decisiones acertadas y rentables para la empresa. También podría ser porque las compañías con mayor porcentaje de mujeres entre sus directivos/as tengan mayor éxito porque en estas empresas se promociona a las personas por sus méritos o capacidades. Todo ello quiere decir que el éxito no está relacionado directamente con el género, sino con las capacidades y la formación de las personas, sean hombres o mujeres.

6.2. Metodología y técnica estadística

6.2.1. Variables a utilizar

Para contrastar la posible existencia de una relación positiva entre la representación femenina en el consejo y la eficiencia empresarial en el caso español hemos medido, al igual que se ha hecho en la literatura previa, la eficiencia empresarial a través de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera, del siguiente modo:

R. Económica = (Resultado de explotación + Ingresos financieros) / Activo Total

R. Financiera = Resultado del ejercicio / Fondos Propios

Las variables independientes que se van a utilizar son las siguientes de acuerdo con lo que ha sido expuesto en los apartados anteriores:

- PFT: Presencia Femenina total (2004, 2005 y 2006).
- CAD: Presencia Femenina en el Consejo de Administración (2004, 2005 y 2006).
- AAD: Presencia Femenina total en la Alta Dirección (2004, 2005 y 2006).
- PICD: Presidencia coincidente con el Consejero/a Delegado. Variable binaria que toma el valor 1 si ambas figuras coinciden y 0 si no es así (2005 y 2006).
- NR: Número de reuniones al año (2005 y 2006).
- C: Número total de Consejeros/as, tanto hombres como mujeres (2005 y 2006).
- CM: Número de Consejeras mujeres (2005 y 2006).
- P: Presidente hombre. Variable binaria que toma el valor 1 en caso afirmativo y 0 en caso negativo (2005 y 2006).
- PM: Presidenta mujer. Variable binaria que toma el valor 1 en caso afirmativo y 0 en caso negativo (2005 y 2006).
- V: Vicepresidente hombre. Variable binaria que toma el valor 1 en caso afirmativo y 0 en caso negativo (2005 y 2006).
- VM: Vicepresidenta mujer. Variable binaria que toma el valor 1 en caso afirmativo y 0 en caso negativo (2005 y 2006).
- CE: Número total de Consejeros/as ejecutivos, tanto hombres como mujeres (2005 y 2006).
- CEM: Número de Consejeras ejecutivas mujeres (2005 y 2006).
- CD: Número de Consejeros Dominicales TODOS (2005 y 2006).
- CDM: Número de Consejeras dominicales mujeres. (2005 y 2006).
- CI: Número de CONSEJEROS/AS INDEPENDIENTES TODOS (2005 y 2006).
- CIM: Número de MUJERES CONSEJERAS INDEPENDIENTES (2005 y 2006).
- OC: Número de OTROS CONSEJEROS/AS TODOS (2005 y 2006).
- OCM: Número OTRAS MUJERES CONSEJERAS (2005 y 2006).

- EJ: Número de PERSONAS COMITÉ EJECUTIVO (2005 y 2006).
- EJM: Número de mujeres COMITÉ EJECUTIVO. (2005 y 2006).
- CA: Número de PERSONAS COMITÉ AUDITORÍA (2005 y 2006).
- CAM: Número de MUJERES COMITÉ AUDITORÍA (2005 y 2006).
- CN: Número de PERSONAS COMITÉ NOMBRAMIENTOS (2005 y 2006).
- CNM: Número en COMITE NOMBRE MUJERES (2005 y 2006).
- OTCO: OTROS COMITÉS N° DE PERSONAS (2005 y 2006).
- AD: PERSONAS EN ALTA DIRECCION (2005 y 2006).
- DG: DIRECTOR/A GENERAL (2005 y 2006).

En total se crearon 59 variables que, a su vez, fueron cruzadas con las cuatro variables relacionadas con la rentabilidad, esto es, la rentabilidad económica y financiera que alcanzaron las empresas consideradas para los años 2005 y 2006.

6.2.2. Muestra y datos

Para confeccionar la muestra para este apartado hemos partido de la muestra inicial descrita en el apartado tercero pero utilizando sólo los años 2005 y 2006, de este modo, la muestra de empresas inicial asciende a 103 y estaba compuesta por las empresas que cotizaban en la bolsa de Madrid en julio de 2007.

Los datos económicos-financieros se obtuvieron de la información sobre las cuentas anuales de las empresas que publica la CNMV.

Las partidas que hemos tomado, en miles de euros, para los años 2005 y 2006 son:

- Activo total
- Fondos propios
- Resultado de la explotación
- Resultado del ejercicio
- Ingresos Financieros

Para una correcta obtención de los resultados se aplicaron a la muestra inicial los siguientes filtros:

- Se eliminaron las empresas financieras, por ser su estructura de balance y de cuenta de perdidas y ganancias

sensiblemente diferente a las empresas de servicios o productivas que conforman el grueso de la muestra. En el caso de los ingresos financieros, por ejemplo, para las empresas del sector bancario constituyen su objeto principal de negocio, mientras que para el resto de empresas, son un ingreso de naturaleza extraordinaria. Por lo tanto, se eliminaron de esta parte del estudio 13 bancos.

- El tradicional filtro aplicado a la inmensa mayoría de estudios económicos, donde se exige que los fondos propios de la empresa analizada sean positivos, no tuvo repercusión alguna en la muestra, dado que todas lo cumplían.
- Encuando a las dificultades para determinar la información contable que necesitábamos, en tres empresas sólo pudimos obtener información del año 2005, dado que no aparece ninguna información de las cuentas anuales de dichas empresas para el año 2006.
- Finalmente, de 5 empresas no pudimos obtener ningún tipo de información a través de la CNMV.

6.2.3. *Técnica estadística empleada*

La metodología básica que hemos utilizado parte de un análisis descriptivo de toda la información que manejamos, tanto cuantitativa como cualitativa, donde se describen los principales parámetros que definen cada una de las variables que hemos definido en el punto anterior. Se ofrece un análisis descriptivo de todas las variables utilizadas donde se recogen los principales indicadores: valor mínimo, valor máximo, media, desviación típica, asimetría y curtosis.

Inicialmente, el método de contraste indicado parece ser, en el caso donde la naturaleza continua de las variables así lo permitía, el Análisis de la Varianza, para determinar si existía igualdad de medias entre las diferentes submuestras analizadas. No obstante, no en todos los casos las variables continuas cumplían los requisitos para que el resultado de dicho contraste fuese fiable²⁵, por lo que en dichos casos optamos por contrastar

²⁵ El Anova requiere que se cumplan dos hipótesis iniciales, la normalidad de las submuestras y la homogeneidad de las varianzas de las submuestras. De estos dos requisitos, el que no debe incumplirse nunca es el segundo, sin menospreciar por ello la importancia de la normalidad de las variables. Para comprobar la homogeneidad de la varianza entre las submuestras utilizamos

nuevamente las hipótesis mediante tablas de contingencia. En estos casos, las variables continuas se categorizaron en terciles para poder aplicar dichas tablas de contingencia, esto es, se divide el total de las observaciones ordenadas en orden creciente, en tres partes, denominándolos primer, segundo y tercer tercil, respectivamente. Se aplicó este mismo procedimiento a todas las variables continuas que necesitaron de una categorización para poder aplicar las tablas de contingencia.

Lógicamente, cuando intentamos medir la relación entre variables categóricas se siguió el mismo tipo de análisis, esto es, las tablas de contingencia, pero respetando las categorías que tenía definida cada variable. Las tablas de contingencia determinan, a través del valor que alcanza el estadístico de la χ^2 , si existe una relación entre las dos variables que componen la tabla, al nivel de significación fijado, del 5%. En aquellos casos donde la tabla de contingencia arroja un valor estadísticamente significativo se añadió el valor de la *Tau b de Kendall*, a fin de contrastar si la relación entre las variables era significativamente lineal, ya fuese en orden directo o inverso²⁶.

Quisiéramos indicar que en aquellos casos donde siendo significativa la relación entre dos variables, medida a través de la χ^2 , no es significativa la *Tau de Kendall* simplemente nos informa de que, efectivamente, existe relación entre las variables consideradas, pero dicha relación no es lineal.

Para aceptar como válida una relación entre variables exigimos un nivel de significación del 5% y que la tabla de contingencia en ningún caso tuviese más del 10% de los casos con una frecuencia esperada inferior a 5.

6.3. Análisis y discusión de resultados

Con las limitaciones anteriormente expuestas, las variables relacionadas con la participación de mujeres en el CA y en la

el estadístico de Levene, que informa de que existe la homogeneidad requerida si supera el 0,05 ó el 0,01 (en función del nivel de significatividad que consideremos). En caso contrario, los resultados del Anova no pueden considerarse concluyentes.

²⁶ La *Tau de Kendall* toma valores entre -1 y 1, siendo indicativa, al nivel de significatividad considerado, del grado de correlación lineal existente entre dos variables categóricas.

alta dirección empresarial que arrojaron una relación significativa con estos parámetros fueron:

- La **Rentabilidad Económica para el año 2005** tenía una relación significativa con la variable CAD2006 (Presencia Femenina en el Consejo de Administración 2006).

NTILES OF CAD2006 * TERCILES RECCA05

Tabla de contingencia

Recuento		terciles RECCA05			Total
		1	2	3	
NTILES of CAD2006	1	8	11	11	30
	2	14	6	6	26
	3	5	10	12	27
Total		27	27	29	83

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,390 ^a	4	,078
Razón de verosimilitud	8,264	4	,082
Asociación lineal por lineal	,427	1	,513
N de casos válidos	83		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,46.

Medidas simétricas

		Valor	Error tip. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,059	,094	,632	,527
	Tau-c de Kendall	,059	,094	,632	,527
N de casos válidos		83			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Existe una relación significativa entre la rentabilidad económica que obtuvieron las empresas de la muestra considerada y la presencia femenina en el Consejo de Administración para el año siguiente, 2006. La relación no es lineal, como confirma la no significatividad del estadístico *Tau b de Kendall*.

Como se observa en la tabla, las empresas cuya rentabilidad se sitúa en el primer y segundo cuadrantes presentaron para el año 2006 un número de mujeres en el Consejo de Administración bajo o mediano (entendiendo estos calificativos relativamente, esto es, situándose en el primer o segundo tercil). Igualmente, se observa cómo son las empresas con mayores niveles de rentabilidad económica, situadas en el tercer tercil, las que presentaron en el año siguiente un número elevado de mujeres en el Consejo de Administración. Si bien la tabla de contingencia no determina la causalidad, la secuencia temporal de las variables consideradas indica que es lógico pensar que sean las empresas más rentables las más proclives a situar mujeres en el Consejo de administración.

El hecho de que las empresas con mayor rentabilidad en 2005 estén relacionadas con el número de mujeres en los consejos de administración en el año 2006, es consecuente con la argumentación mantenida por Farrell y Hersch (2005), al demostrar que las empresas que obtienen mayores resultados pueden concentrarse más en los objetivos de diversidad. Esta argumentación no deja de considerar a la diversidad como un objetivo secundario para las empresas, ya que sólo se ocupan de éste cuando ya han alcanzado un nivel determinado de rentabilidad, en vez de considerar la diversidad de los consejos como una oportunidad de las empresas para ser más rentables.

- La **Rentabilidad Financiera para el año 2005** tenía una relación significativa con la variable ADD2004 (Presencia Femenina total en la Alta Dirección en el año 2004).

Se observa una relación directa lineal, que confirma la significatividad de la Tau-b de Kendall entre la rentabilidad financiera que obtienen las empresas en 2005 con el número total de mujeres en la alta dirección en el año previo, 2004. Nuevamente la estructura temporal de las variables indica que de existir causalidad, son las empresas con mayor número de mujeres en la Alta Dirección en 2004 las que obtuvieron mayores niveles de eficiencia financiera en el ejercicio siguiente, 2005.

Este resultado es muy interesante, ya que pone de manifiesto que las mujeres directivas hacen incrementar la rentabilidad financiera de las empresas que dirigen. Este argumento no

puede basarse únicamente en el género, sino, en el hecho de la formación de las directivas. Como se ha puesto de manifiesto en la primera parte de este trabajo, las mujeres directivas tienen mayor formación que sus compañeros hombres, fundamentalmente en idiomas y en cursos de postgrado.

Otra cuestión a destacar es que la relación es significativa sólo en la rentabilidad financiera, lo que puede poner de manifiesto (al incluir los gastos financieros) un mayor control de los costes financieros. Podría pensarse que las mujeres son más conservadoras a la hora de tomar decisiones de financiación en las empresas.

NTILES OF AAD2004 * TERCILES RFRA05

Tabla de contingencia

Recuento		terciles RFRA05			Total
		1	2	3	
NTILES of	2	21	21	12	54
AAD2004	3	6	6	13	25
Total		27	27	25	79

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,005 ^a	2	,030
Razón de verosimilitud	6,793	2	,033
Asociación lineal por lineal	5,119	1	,024
N de casos válidos	79		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,91.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,240	,105	2,243	,025
	Tau-c de Kendall	,258	,115	2,243	,025
N de casos válidos		79			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

- La **rentabilidad Económica para el año 2006** tenía una relación significativa con las variables CAD2006 (Femenina en el Consejo de Administración 2006).

La relación no es lineal, como confirma el estadístico *Tau-b de Kendall*. Observamos cómo las empresas con menores niveles de rentabilidad financiera presentan unos niveles medios de presencia femenina en el Consejo de Administración. Por su parte son las empresas con niveles de rentabilidad económica situada en el segundo tercil las que presentan un mayor número de mujeres en el Consejo de Administración, y finalmente en el tercil superior de rentabilidad económica el mayor porcentaje de empresas presenta un nivel bajo de mujeres en el Consejo de Administración. Como se ha descrito, se confirma relación entre ambas variables, pero la no linealidad de la misma complica el análisis y la determinación de la causalidad. Es por ello que consideramos que sería necesaria una muestra mayor para determinar la causalidad en este caso.

NTILES OF CAD2006 * TERCILES RECCA06

Tabla de contingencia

Recuento		terciles RECCA06			Total
		1	2	3	
NTILES of CAD2006	1	7	10	13	30
	2	14	5	7	26
	3	6	13	8	27
Total		27	28	28	83

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,891 ^a	4	,042
Razón de verosimilitud	9,552	4	,049
Asociación lineal por lineal	,412	1	,521
N de casos válidos	83		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,46.

NTILES OF CAD2006 * TERCILES RECCA06 (Continuación)

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,062	,091	-,680	,496
	Tau-c de Kendall	-,062	,091	-,680	,496
N de casos válidos		83			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

7.1. Introducción

A diferencia de los trabajos de Gómez Ansón (2005) o el de Zelechowski y Bilimoria (2004) en los que se introduce un ranking sobre la paridad existente en los CA y en la AD empresarial, el nuestro pretende establecer un índice ponderado dependiendo del grado de incidencia que tengan los cargos en el proceso de toma de decisiones. En definitiva lo que tratamos es visualizar el poder femenino dentro de las empresas.

El poder dentro de las organizaciones lo hemos identificado como la capacidad de tomar decisiones dentro de la misma. En ese sentido se pueden distinguir dos núcleos de toma de decisiones dentro de la empresa: por una parte el que se ejerce desde los CA y por otra el que se ejerce desde los puestos de la AD empresarial.

Dentro de estos núcleos de toma de decisiones, las personas que forman parte de ellos no ostentan todas el mismo nivel de poder, por este motivo, hemos considerado diferentes niveles. En el primer nivel de poder se encuentra la presidencia del CA como máximo exponente, aunque habría que distinguir si el o la presidente de la compañía ostenta o no el cargo de primer directivo o directiva de la sociedad.

Aunque es difícil conocer qué tipo de consejero/a ostenta un mayor poder (en muchos casos dependerá de la compañía), para nuestro trabajo, hemos decidido conceder mayor poder a las consejeras independientes, debido a los méritos extraordinarios que por el momento deben recaer en ellas (excelente formación, situación política anterior, etc.) y la

7. *Mujer y poder económico*

menor puntuación se le asignó a las consejeras dominicales, que en muchos casos pueden ser consideradas como casi representativas, herederas o con vínculos familiares de primer grado del mayor accionista varón. No obstante, todo esto queda matizado ya que se ha tenido también en cuenta la participación en las diferentes comisiones. Obviamente se considera que existe más poder si pertenecen a algunas de las comisiones (Ejecutiva, Auditoría o Nombramientos y Retribuciones) o si ostenta el cargo de presidenta o vicepresidenta del consejo.

Entre las diferentes comisiones que se pueden encontrar en un consejo se encuentran (Zahra, 1990): la comisión ejecutiva –encargada de los aspectos clave de las reuniones fijadas regularmente–, la comisión de nombramientos –que identifica a los miembros potenciales del consejo–, la comisión de auditoría –que se encarga de las actividades necesarias para asegurar la integridad de las decisiones directivas y de la solvencia financiera de la empresa–, la comisión de retribuciones –que decide la política de retribución de los miembros ejecutivos de la empresa–, la comisión de responsabilidad social –que ayuda a sintetizar las políticas sociales de la empresa– y la comisión de planificación estratégica –encargada de participar en la formulación de objetivos corporativos y de estrategias para su logro–.

Para la AD se ha considerado que todos los cargos ostentan el mismo poder, ya que sólo contamos con la información referente a la remuneración total y no a una remuneración individualizada por cada puesto que pudiese orientarnos sobre qué puesto tiene más poder que otro.

La paridad en nuestro trabajo estará representada por 50/50, si bien la ley para la Igualdad de 22 de marzo de 2007 señala que la paridad está en la proporción de sexos 40/60.

De este modo la puntuación que proponemos es la siguiente:

Paridad en el CA:

Paridad en los consejeros/as dominicales	1 punto
Paridad en los consejeros/as ejecutivos	2 puntos
Paridad en los consejeros/as independientes	3 puntos
Paridad en las comisiones	4 puntos
Presidenta/e vicepresidenta/e	5 puntos

Paridad en los cargos directivos de 2º nivel: 10 puntos

Por tanto, una empresa con paridad en el CA obtendría un máximo de 15 puntos y con paridad en la AD empresarial 10 puntos. Así, una empresa en la que existiese la paridad total (CA y AD) debería obtener una puntuación de 25.

Las puntuaciones obtenidas para cada una de las empresas, tanto para el CA como para la AD, se han calculado de una forma proporcional. Por ejemplo, una empresa con 4 consejeros independientes y una consejera obtendría una puntuación en este apartado de 1,5, puesto que una consejera es el 50% de la paridad que es 2 sobre 4, en el caso de que fuesen 6 consejeros y una consejera, entre ellos la puntuación sería de 1 en este apartado.

Para la obtención de los resultados de este apartado se ha utilizado la base de datos en Excel construida a partir de los informes de gobierno corporativo de las empresas.

7.2. Análisis de los resultados

A partir de los datos recogidos en la hoja Excel, se fabricaron las tablas en las que se ponen de manifiesto el poder que tienen las mujeres en las empresas cotizadas clasificadas por año y diferenciando entre el poder acumulado por las mujeres independientemente de que se encuentren en la alta dirección o en los consejos de administración. Estas tablas han sido elaboradas aplicando las ponderaciones expuestas en el apartado anterior y se encuentran recogidas en el Anexo, y quedan distribuidas como siguen:

- Tabla nº 2: Ranking de presencia femenina total
- Tabla nº 3: Ranking para las empresas 2004, desglosado en CA y AD
- Tabla nº 4: Ranking para las empresas 2005, desglosado en CA y AD
- Tabla nº 5: Ranking para las empresas 2006, desglosado en CA y AD
- Tabla nº 6: Ranking de presencia femenina en los CA
- Tabla nº 7: Ranking de presencia femenina en la AD

En cuanto a las puntuaciones del poder, a la vista de la tabla nº 2 podemos observar que sólo una empresa en 2004 y 2005 tiene una puntuación entre 15 y 20 puntos. En el rango de puntuaciones que van desde 10 a 15 en 2004 y 2005 existían 3 empresas frente a 8 de 2006. Y por último la escala de

entre 5 y 10 puntos sólo es representada por 12 empresas en 2004, 16 en 2005 y 13 en 2006.

Al analizar la tabla nº 2 podemos observar que la mayoría de las empresas objeto de nuestro estudio cuentan con una sola mujer en el Consejo de Administración, solo quince en el año 2004 y catorce en 2005 y 2006 cuentan con dos o más consejeras. Haciendo referencia al tipo de consejeras es necesario señalar que aunque en el año 2006 se ha incrementado el porcentaje de mujeres consejeras independientes, en los dos años anteriores el mayor tanto por ciento lo tienen las consejeras dominicales. Todo lo anterior indica que se trata de nombramientos simbólicos, y todo ello es consecuente con lo expuesto en el trabajo de Zelechowski y Bilimoria (2004) en el que se puso de manifiesto que en los puestos de alta responsabilidad de las empresas las mujeres son tratadas como algo representativo y con poca influencia. Los mismos autores señalaron también que la representación mínima de mujeres consejeras como un indicador aislado no debe ser considerado sólo como un indicador de la diversidad en los puestos de toma de decisiones sino que debe ser considerado como un colega valorado.

Teniendo en cuenta los datos recogidos en las restantes tablas del apartado anterior podemos deducir lo siguiente:

Cuando medimos el poder económico que tienen las mujeres en las empresas que cotizan en bolsa los resultados fueron en el año 2004 de 96 empresas 64 empresas contaban con mujeres, en 2005 la cifra es de 66 sobre una muestra de 98 empresas y en 2006 se eleva a 78 sobre un total de 99 empresas.

Analizando el conjunto, es decir, la suma de las mujeres en los Consejos de Administración más la Alta Dirección, las tres empresas del IBEX-35 que en 2004 contaban con mujeres con un mayor poder eran: ABERTIS, NH HOTELES y BANESTO, cambiando en 2005 la situación a favor de BANESTO, INDITEX y REE, y repitiendo estas mismas en 2006. Es necesario destacar que todas ellas se encuentran muy lejanas a la paridad de género, en cuanto al poder se refiere, ya que para ello y como hemos expuesto en un apartado anterior deberían tener una puntuación de 25. Cuando ampliamos la muestra a todas las empresas que cotizan y no sólo a las del IBEX-35, observamos que en 2004 los mayores resultados

los muestran Calpe Invest, Europac y Fadesa, en 2005 repiten la empresa Calpe Invest y Fadesa pero acompañadas del Banco Pastor, en 2006 al carecer de datos de Calpe Invest, las empresas con mayor presencia femenina son Corporación Dermoestética, seguidas de Fadesa y Europac. Asimismo todos los resultados ampliados también se encuentran lejos de los 25 puntos que constatarían la paridad.

La puntuación de las anteriores empresas se ha alcanzado por métodos diferentes. La puntuación de ABERTIS y de BANESTO se ha conseguido por estar la presidencia o la vicepresidencia, puestos que aglutinan el máximo de poder, en manos de una mujer. El caso de NH HOTELES y REE es diferente, ya que la puntuación se consigue sin la presencia de consejeras, pero con un porcentaje de mujeres relevantes en la AD. Por último, INDITEX consigue su puntuación por la existencia de porcentajes menores pero con presencia femenina tanto en el CA como en la AD. En cuanto a Calpe Invest, consigue la máxima puntuación en el CA y sin embargo cero puntos en la AD; en Fadesa también se aglutina más presencia en el CA en relación a la de la AD; en Europac y el Banco Pastor la presencia femenina se aglutina en la AD, quedando Corporación Dermoestética como ejemplo de un mayor equilibrio entre los dos grupos de poder.

Si realizamos una división entre CA y AD, observamos cómo en 2004 sólo 46 empresas contaban con mujeres en sus CA frente a sólo 27 con mujeres en la AD, en 2005 el número de empresas con mujeres en el consejo asciende a 49, y 32 en la AD, llegando en 2006 a 66 empresas con mujeres en el CA y 35 en la AD. En 2004 sólo 9 empresas contaban con mujeres en ambos centros de poder, en 2005 la cifra es de 12 y en 2006 solo 20.

Aunque existen pocos datos, sólo tres años, para poder realizar un análisis de tendencia, sí que podemos afirmar que en el caso del poder de la mujer en los Consejos, 8 empresas mejoran su situación destacándose BANESTO, empresa que se sitúa como nº 1 en el Ranking de los Consejos y, aunque esta empresa cuenta con sólo dos mujeres en su consejo, éstas aglutinan mucho poder al ocupar la presidencia de la empresa y tener representación importante en las comisiones. También es destacable el incremento experimentado por FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, motivado

por el incremento de una consejera, así como el incremento de participación en las comisiones.

En referencia a la AD, es destacable que el incremento producido en INDITEX se debe a que en 2005 y 2006 aparecen dos cargos nuevos de directivos/as y ambos son ocupados por mujeres; el incremento sufrido en REE, en cambio, está motivado por el descenso del número total de personas en la alta dirección (de 5 a 3). Todo lo contrario le sucede a NH HOTELES en el que ha habido un descenso en la puntuación y está motivado por la sustitución en 2005 de una directiva por un directivo. Esta última situación contradice la opinión de Farrell y Hirsch (2005), al señalar que cuando una mujer deja un puesto de alta responsabilidad aumenta significativamente la probabilidad de que otra mujer fuese su sustituta.

7.3. Características de las empresas con mujeres con poder

Para la realización de este apartado y a partir de los datos iniciales se confeccionaron las tablas que a continuación se relacionan y que aparecen recogidas en el Anexo.

- Tabla nº 8.- Las 15 empresas con mayor poder conjunto, en CA y en AD en 2004.
- Tabla nº 9.- Las 15 empresas con mayor poder conjunto, en CA y en AD en 2005.
- Tabla nº 10.- Las 15 empresas con mayor poder conjunto, en CA y en AD en 2006.
- Tabla nº 11.- Peso de mujeres en CA y por tipos, año 2004.
- Tabla nº 12.- Peso de mujeres en CA y por tipos, año 2005.
- Tabla nº 13.- Peso de mujeres en CA y por tipos, año 2006.

Al realizar un análisis general podríamos destacar que, al considerar cada uno de los años objeto de estudio por separado, nos fijamos en que la media de poder obtenida en el total de empresas ha ido ascendiendo ligeramente a lo largo del período, siendo de 2'33 en el año 2004, 2'45 en el 2005 y 2'64 en el año 2006. En el ejercicio 2004, las diez empresas que obtuvieron un mayor poder fueron, de mayor a menor, las siguientes: Calpe Invest, Europac, Fadesa, Urbar, Prose-

gur, Banco Pastor, Banesto, NH Hoteles, Zeltia y Círculo de Valores Mobiliarios. La puntuación obtenida por dichas empresas oscila entre 15, en el caso de Calpe Invest y 8'1 en el de Círculo de Valores Mobiliarios.

El ejercicio 2005 no supone una gran variación con respecto al anterior y en el ranking de las diez empresas con un mayor poder se repiten casi todas las anteriores. La empresa Calpe continúa siendo, con 15 puntos, la que obtiene la mayor puntuación, seguida de Fadesa, Banco Pastor, Prosegur, Banesto, Círculo de Valores Mobiliarios y Zeltia. El resto de empresas que componen las diez más puntuadas y que no estaban en dicha lista en el año anterior son Prim y Corporación Dermoestética.

También en el 2006 algunas de las empresas ya mencionadas en los ejercicios anteriores siguen como las más puntuadas. Así, Fadesa, Banco Pastor, Zeltia, Prosegur y Círculo de Valores Mobiliarios aparecen en los tres años entre las diez empresas con mayor puntuación. En este mismo año siguen entre las diez mejores algunas del 2005 que no estaban en el 2004, entre ellas, Corporación dermoestética, que pasa de un noveno puesto con 8 puntos en 2005 al primer puesto en el 2006 (13'67 puntos) y Prim, que sigue con los mismos puntos aunque en un puesto inferior al del año 2005. Por último, aparece una nueva empresa entre las diez mejores, REE, con una puntuación total de 9'5.

De forma general, considerando el conjunto de los tres años en los que se ha desarrollado el estudio, se puede observar que las diez empresas a las que corresponden una mayor puntuación en cuanto al poder son la empresa Fadesa con un total de 34'37 puntos, seguida por Banco Pastor, Europac, Prosegur, Zeltia, Papeles y Cartones, Banesto, Círculos de Valores Mobiliarios, Inditex y Prim, esta última con 20 puntos. Respecto a la empresa Calpe Invest, que era la mejor puntuada en 2004 y 2005 no se tienen datos en el 2006, por ello no aparece en el cómputo total de los tres años.

Una vez realizada esta visión general analizaremos las características de las 15 empresas seleccionadas que son aquellas que cuentan con las mujeres con mayor poder en los años 2004, 2005 y 2006.

Para poder realizar una clasificación, se han definido unas determinadas variables que utilizaremos en el análisis de las características de las empresas que cuentan con mujeres en la cúpula de poder económico. Las variables son las que se relacionan a continuación:

- a) Sector de actividad: para el análisis del sector hemos tenido en el listado de empresas que se encuentra en la página de la bolsa de Madrid ²⁷.
- b) Ubicación geográfica de la empresa, atendiendo a su domicilio social.
- c) Tamaño: para la determinación del tamaño hemos tenido en cuenta la clasificación de empresas recogida en la IV Directiva de la Unión Europea. Esta directiva señala 3 criterios para determinar el tamaño de la empresa que divide entre pequeñas, medianas y grandes: el activo total de la misma, el importe neto de la cifra de negocios y el número de empleados/as.
- d) Cotización: es interesante conocer si las mismas cotizan en bolsa, en el mercado continuo o en el sistema de corros, si se encuentran entre las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema Interconexión Bursátil Electrónico en las cuatro Bolsas Españolas (Ibex-35) o entre los 25 valores de corros más importantes de la bolsa española (Corrox-25).
- e) Informe de auditoría, para ello se ha analizado la información contenida en el informe de gobierno corporativo para conocer si el informe de auditoría contiene o no salvedades.
- f) Tipo de consejeras, si son consejeras, dominicales, ejecutivas o independientes.
- g) Tipo de cargo directivo que ocupan las mujeres en la alta dirección.

En cuanto al **sector de actividad**, se observa que los sectores con mayor poder son el de servicios financieros e inmobiliarios (sector 5), con 5 empresas, seguido de los sectores de

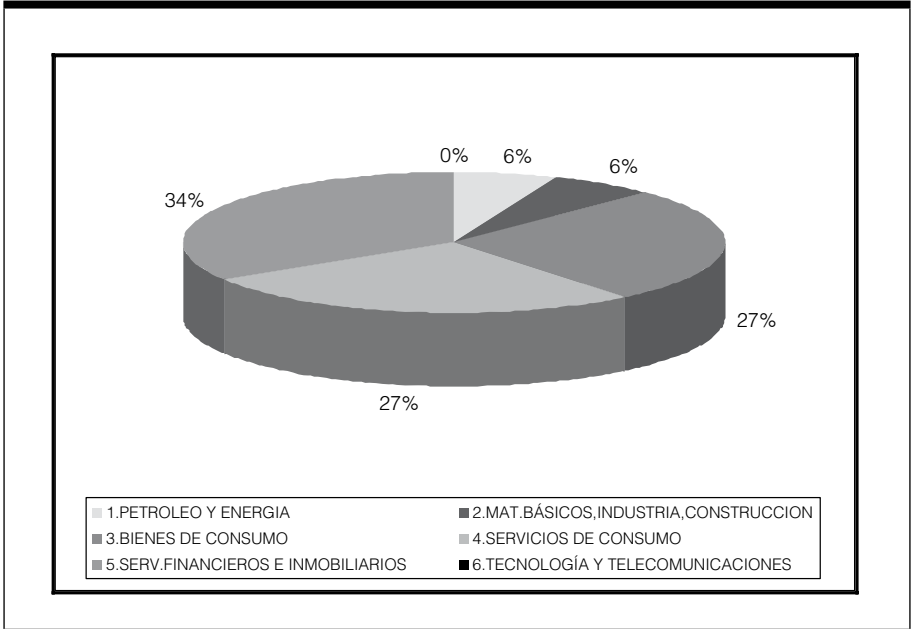
²⁷ http://www.bolsamadrid.es:80/esp/empresas/listado_empresas.htm

bienes de consumo y servicios de consumo (con 4 empresas cada uno), de petróleo y energía (sector 1) y de materiales básicos, industria y construcción (sector 2), ambos con una empresa cada uno.

En el sector de servicios financieros e inmobiliarios (sector 5), las empresas con mayor poder se ubican en los subsectores de la banca e inmobiliarias, así como en el de cartera y holding. En el de bienes de consumo (sector 3) las empresas con mayor poder se reparten entre los subsectores textil, papel y artes gráficas y productos farmacéuticos. Dentro del sector de servicios de consumo por su parte se ubican en los subsectores de ocio, turismo y hostelería, así como de autopistas y aparcamientos y el de otros servicios. Toda esta información se resume en la tabla siguiente:

SECTOR	SUBSECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA
Sector 5. Servicios Financieros e Inmobiliarios	5.1. Banca	BANCO PASTOR BANESTO
	5.3. Cartera y Holding	CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS
	5.5. Inmobiliarias y Otros	FADESA CALPE INVEST
Sector 3. Bienes de consumo	3.2. Textil, Vestido y Calzado	INDITEX
	3.3. Papel y artes graficas	EUROPAC
	3.5. Productos farmacéuticos y biotecnología	PRIM ZELTIA
Sector 4. Servicios de consumo	4.1. Ocio, Turismo y Hostelería	NH HOTELES
	4.5. Autopistas y Aparcamientos	ABERTIS
	4.6 Otros Servicios	CORPORACION DERMOESTETICA PROSEGUR
Sector 1. Petróleo y energía	1.2 Electricidad y Gas	REE
Sector 2. Mat. básicos, Indust. y Construcción	2.6 Ingeniería y Otros	URBAR

La representación gráfica del poder por sectores sería la mostrada en el siguiente cuadro:



Ubicación geográfica de la empresa. El domicilio social de las empresas que analizamos no es muy diverso, realmente la concentración de estas empresas es un hecho que puede constatarse. Cinco de ellas lo tienen en Madrid (Banesto, NH Hoteles, Prim, Prosegur y REE), en Galicia se encuentran Banco Pastor, Fadesa, e Inditex, todas ellas en A Coruña y Zeltia, en Vigo. En la comunidad valenciana tienen su domicilio Corporación Dermoestética (Valencia) y Calpe Invest (Castellón). En Barcelona está Círculo de Valores Mobiliarios y Abertis, en el País Vasco se encuentra Urbar (Guipúzcoa) y Europac está en Castilla y León (Palencia). En el mapa se observa con claridad el domicilio social de dichas empresas.

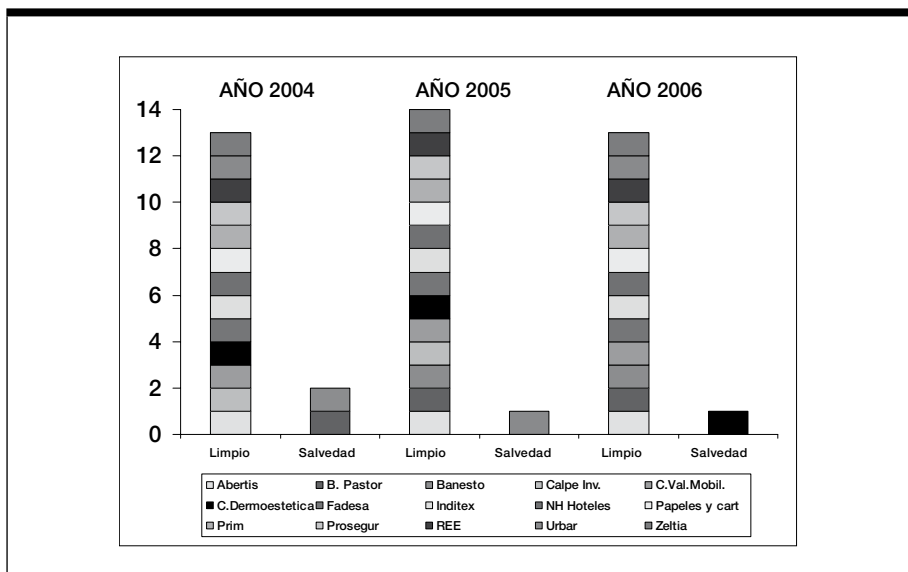


Tamaño. Teniendo los factores señalados anteriormente y que se recogen en la IV Directiva, se constata que todas las empresas que componen las de mayor poder pertenecen a la categoría de empresas grandes. El hecho de que alguna de ellas (es el caso de Calpe Invest y de Círculo de Valores Mobiliarios) en el número de empleados no llegue al mínimo necesario para considerarla dentro de este grupo, mayor a 250 empleados/as, es debido a que utilizan el sistema de subcontratas.

Tipo de cotización. Del análisis de las empresas se puede concluir que todas las empresas que hemos definido como las de mayor poder cotizan en bolsa, la mayoría de ellas, 11 de las 15 consideradas (lo que supone casi el 74%), cotizan en el mercado continuo. Sin embargo, sólo forman parte del Ibex-35 el 27% de las mismas y una de ellas (Urbar) forma parte del Corrox-35.

Informe de auditoría. Uno de los requisitos de la información contable para las empresas que cotizan en bolsa es la auditoría de sus cuentas anuales. La opinión del auditor nos permite comprobar la validez de la información que recogen dichas cuentas anuales y merece la pena resaltar cómo ha evolucionado dicha opinión a lo largo de los años objeto de estudio.

La mayoría de las empresas que estamos analizando contienen una opinión limpia del auditor consecutivamente en los años 2004, 2005 y 2006: Abertis, Círculo de valores mobiliarios, Fadesa, Inditex, NH Hoteles, Papeles y cartones, REE, Zeltia, Prosegur y Urbar. Sin embargo, estas dos últimas empresas presentan salvedades en el 2005, la primera de ellas en las cuentas individuales y en el caso de Urbar en las cuentas consolidadas. No existe información sobre el informe de auditoría para la empresa Calpe invest en el año 2006, aunque en los anteriores este era limpio. Tanto Banco pastor como Banesto contienen salvedades (excepción por uniformidad) en el año 2004, siendo limpios sus informes en los años posteriores. Por último, Corporación dermoestética tiene informes limpios para los años 2004 y 2005 y contiene salvedades en el 2006. La representación gráfica de todos estos datos por años es la siguiente:



Tipo de consejeras y cargo de las directivas. Centrándonos en las directivas y consejeras de las empresas seleccionadas, que han dado lugar a considerar dichas empresas como las de mayor poder, nos interesa conocer algunos datos. Es interesante saber qué tipo de consejera aparece con más frecuencia en estas empresas, asimismo es interesante conocer

el cargo de las directivas de manera que obtengamos el puesto concreto que éstas ocupan.

Representamos toda la información resumida en los dos siguientes cuadros. En el primero de ellos se puede observar, para los cuatro años analizados, el total de consejeros/as, presidentes/as, vicepresidentes/as, consejeros/as ejecutivos, consejeros/as dominicales, consejeros/as independientes y alta dirección de la empresa. Además, se determina el número de mujeres que ocupan dichos puestos y los porcentajes que éstas representan.

En el segundo cuadro se especifica el total de personas que forman parte de las distintas comisiones: comisión ejecutiva, comisión de auditoría, comisión de retribuciones y nombramientos, así como otras comisiones. También en este cuadro se presenta el número de mujeres dentro de cada una de dichas comisiones y su porcentaje.

	C	Cm	P	Pm	V	Vm	CE	CEm	CD	CDm	CI	CI m	AD	ADm
Total 04	131	17	14	2	11	4	35	5	45	9	46	2	100	18
%Mujeres'04		12,98%		14,29%		36,36%		14,29%		20,00%		4,35%		18,00%
Total 05	137	17	15	2	12	4	36	5	49	8	49	4	105	18
%Mujeres'05		12,41%		13,33%		33,33%		13,89%		16,33%		8,16%		17,14%
Total 06	130	14	14	1	9	4	36	4	48	7	44	2	108	18
%Mujeres'06		10,77%		7,14%		44,44%		11,11%		14,58%		4,55%		16,67%
Total 04-06	398	48	43	5	32	12	107	14	142	24	139	8	313	54
% Mujeres		12,06%		11,63%		37,50%		13,08%		16,90%		5,76%		17,25%

C: Consejero V: Vicepresidente CD: Consejero Dominical AD: Alta dirección
P: Presidente CE: Consejero ejecutivo CI: Consejero Independiente

	C.EJ	C.Ejm	C.AUD	C.AUDm	C.RET	C.RETm	OC	Ocm
Total 04	52	6	52	6	35	6	0	0
% Mujeres'04		11,54%		11,54%		17,14%		0
Total 05	50	6	53	6	35	6	0	0
% Mujeres'05		12,00%		11,32%		17,14%		0
Total 06	56	6	53	4	37	5	4	0
% Mujeres'06		10,71%		7,55%		13,51%		0
Total 04-06	158	18	158	16	107	17	4	0
% Mujeres		11,39%		10,13%		15,89%		0

C.EJ: Comisión ejecutiva C.RET: Comisión de retribuciones y nombramientos
C.AUD: Comisión de auditoría OC: Otras Comisiones

Analizamos, de forma detallada, las empresas que ya habíamos definido como las de mayor poder. En cada una de ellas analizamos el informe de gobierno corporativo y observamos los cargos de las consejeras, así como las comisiones a las que pertenecen. Igualmente, veremos el número de mujeres que ocupan cargos directivos dentro de dichas empresas. Estas empresas son las siguientes:

- Banco Pastor tiene una consejera en el consejo de administración, la misma persona en los años 2004 a 2006. En todos los años, ocupa el puesto de vocal en la comisión de nombramientos y retribuciones.

En la alta dirección aparecen dos mujeres, que representan el 50% de los altos directivos de la empresa y que ocupan el puesto de directora y subdirectora general.

- Calpe Invest tiene cuatro consejeras (80% de los consejeros del consejo de administración) en los años 2004 y 2005. Una mujer ocupa el puesto de presidente, otra es vicepresidenta y otras dos son consejeras. La presidenta y vicepresidenta son consejeras ejecutivas y las dos consejeras ocupan los puestos de consejera externa dominical e independiente respectivamente y forman parte del comité de auditoría. No existe información en el informe de gobierno corporativo sobre los directivos y directivas.
- Círculo de Valores Mobiliarios tiene un miembro dentro del consejo de administración que representa el 20% de los mismos (todos ellos hermanos) y que ocupa el puesto de vicepresidenta. Es asimismo consejera externa dominical y pertenece al comité de auditoría. No existe información en el informe de gobierno corporativo sobre los directivos y directivas.
- Corporación dermoestética no tiene consejeras en los años 2004 y 2005. En el año 2005, sin embargo, dos mujeres ocupan puestos en la alta dirección de la empresa, representando el 40% de los cargos ejecutivos. Ambas son subdirectoras generales. Además de dichos cargos ejecutivos, que ahora representan el 33,3%, en el año 2006, hay una consejera ejecutiva que ocupa el cargo de vicepresidenta.
- Papeles y Cartones (Europac) no tiene mujeres entre sus consejeros. En la dirección de la empresa pasa de tener dos mujeres en el año 2004 a una en los años 2005 y 2006. En el 2004 las dos mujeres directivas ocupan los puestos de responsable de comunicaciones y relaciones

con accionistas y de responsable de asesoría jurídica. La primera de ellas es además secretaria no miembro en la comisión ejecutiva y en la comisión de nombramientos y retribuciones. En los años 2005 y 2006 aparece una nueva mujer, en el puesto de directora de división. Además, continúa la misma persona del año 2004 como secretaria no miembro en la comisión ejecutiva y en la comisión de nombramientos.

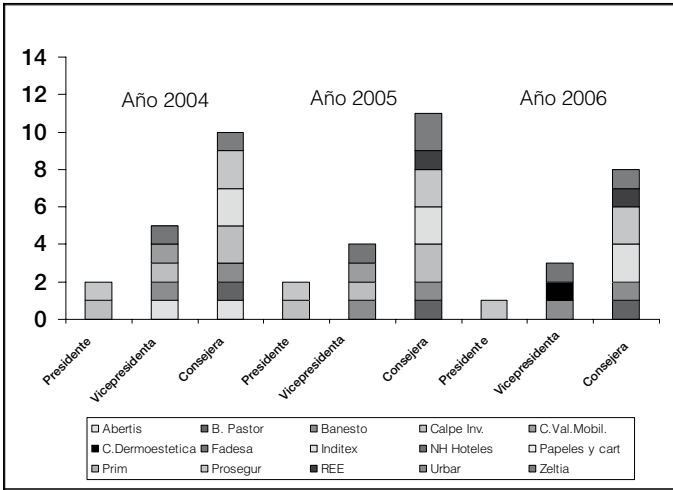
- Abertis, en el año 2004, tiene en su consejo una vicepresidenta (de 3 personas que ocupan dicho cargo). Es además, consejera externa dominical y también vocal en la comisión ejecutiva. Hay además una mujer en el consejo, que ocupa el cargo de consejera, siendo también vocal en la comisión de nombramientos y retribuciones. Ambas mujeres se dan de baja del consejo a mediados del 2005.
- Banesto tiene en su consejo a dos mujeres. Una ocupa el cargo de presidenta en la comisión ejecutiva. La otra mujer es consejera y presidenta en la comisión de nombramientos y retribuciones.
- Fadesa, desde el año 2004 hasta el 2006 cuenta con una mujer entre los miembros de la comisión ejecutiva, en el cargo de vicepresidenta. En el año 2004 y 2005, además, de los 17 altos directivos/as existentes en la empresa, tres están ocupados por mujeres. Éstas son directora general de área de construcción y control, de marketing y comunicación y de relaciones con inversores. En el año 2006 también hay tres directivas (de los 19 altos directivos) y ocupan los cargos de directora general de zona, de relaciones con inversores y de marketing corporativo y comunicación.
- Inditex cuenta con dos mujeres consejeras en el consejo de administración, una de ellas es también una de las cinco personas del comité de auditoría, y también ocupa un puesto en la comisión de nombramientos y retribuciones. Además, en el 2004 cuenta con tres mujeres en altos cargos directivos, que pasan a ser cinco en los años 2005 y 2006.
- NHHoteles tiene, durante todos los años objeto de estudio, un consejo de administración formado por hombres: En el año 2004 hay tres mujeres en la alta dirección de la empresa (42% del total) que ocupan los puestos de directora general de operaciones y directoras corporativas, de comunicación y de asesoría jurídica. En el 2005 quedan dos mujeres ya que desaparece el puesto de directora ge-

neral de operaciones. Por último, en el 2006 sólo se mantiene la directora corporativa de asesoría jurídica.

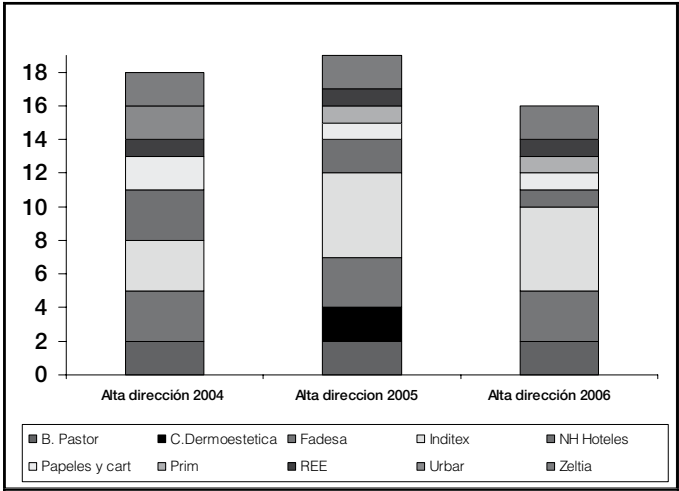
- Prim no tiene presencia femenina en el consejo de administración. Sin embargo, tiene una mujer en la alta dirección de la empresa, tanto en los años 2005 como 2006, lo que representa el 50% de la misma. Ocupa el cargo de directora financiera de la empresa.
- Prosegur tiene una mujer en la presidencia, ocupando dicho puesto en la comisión ejecutiva y en la de nombramientos y retribuciones. También hay dos consejeras dominicales (que representan un 67%). Una de ellas es además vocal en la comisión ejecutiva y en la de auditoría.
- REE no incluye en su consejo de administración ninguna mujer en el 2004, sin embargo, en el 2005 y 2006 hay una consejera independiente. En la alta dirección de la empresa hay una mujer, directora general de administración y finanzas, lo que representa el 20% de la alta dirección.
- Urbar, en el año 2004, tiene dos mujeres en la alta dirección de la empresa que representa el 50% de la misma, ocupan los puestos de directora administrativa y directora financiera. Estos puestos son ocupados por hombres en los años siguientes.
- Zeltia tiene una consejera dominical en los tres años objeto de nuestro estudio y una consejera independiente en el año 2005. Además cuenta con dos mujeres en la alta dirección en el 2004 (que representan el 40% del total) que ocupan los puestos de directoras generales de empresas del grupo, también dos mujeres en el 2005 y en el 2006 (66%) diferentes a las anteriores, esta vez en los puestos de directora financiera y directora del mercado de capitales.

De forma general, se observa que los cargos en los consejos van decreciendo a lo largo de los años, lo que no va en consonancia con las medidas adoptadas por el gobierno en cuanto a la igualdad de género.

El número total de presidentas se reduce de 2 en los años 2004 y 2005 a una sola en el año 2006. También las vicepresidentas disminuyen a lo largo de los años, pasan de ser 5 en el año 2004, a ser 4 en el año 2005 y 3 en el año 2006. El número de consejeras es bastante elevado en el total de esas empresas, en el año 2004 son 10 las mujeres que ocupan dicho cargo, en el año 2005 el número de consejeras asciende a 11 y en el año 2006 se reduce y pasan a ser 8. Todos estos datos se pueden observar en el gráfico adjunto.

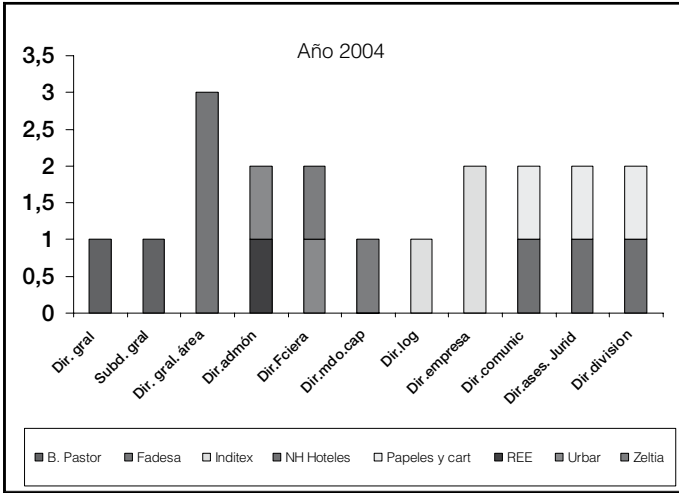


Respecto a la alta dirección de la empresa, la presencia femenina es muy desigual en las diferentes empresas analizadas. La empresa con mayor presencia femenina en la alta dirección es Inditex que pasa de tener tres mujeres en el año 2004 a cinco en los dos años siguientes. En el punto opuesto se encuentra la empresa Abertis, que no cuenta con ninguna mujer en dichos puestos. No se puede especificar nada de empresas como Calpe Invest o Círculos de Valores Mobiliarios al no existir información en sus informes de gobierno corporativo sobre la composición de la alta dirección. El resumen de toda esta información se observa en el gráfico.

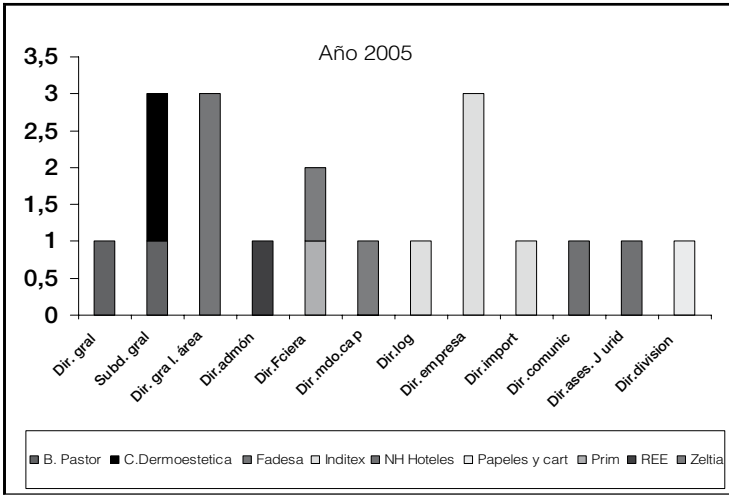


Analizaremos, dentro de la alta dirección, el cargo que ocupan las mujeres, en los tres años objeto de estudio.

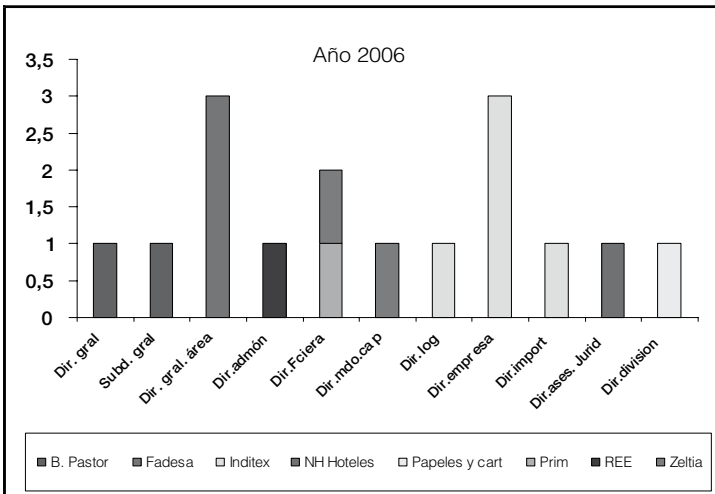
En el año 2004, el cargo que incluye una mayor presencia femenina es la dirección general de área. En el gráfico se aprecian las diferentes direcciones en que existen mujeres y la empresa de la que provienen.



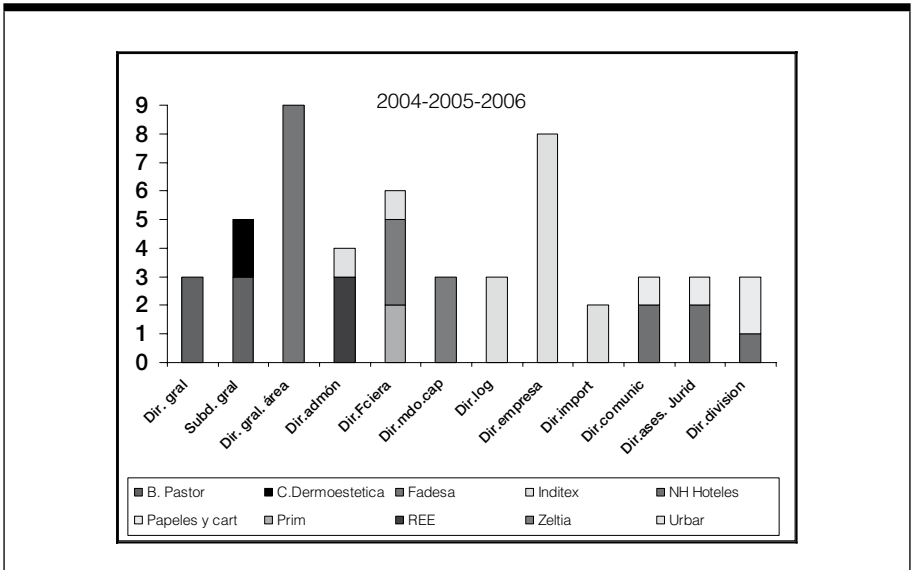
En el año 2005, aparece un nuevo cargo directivo ocupado por una mujer que no existía en el año 2004, es la dirección de importaciones. La presencia de mujeres en los altos cargos es igual en la subdirección general de las empresas, la dirección general de área y la dirección de empresas. Todos estos datos se observan en el gráfico adjunto.



En el año 2006 la dirección general de las empresas y la dirección general de área son los puestos en los que se posicionan más las mujeres de la alta dirección, como puede observarse en el gráfico.



En definitiva, considerando los tres años objeto de estudio, se puede afirmar que las mujeres ocupan fundamentalmente la dirección general de área, lo que ocurre en la empresa Fadesa, y la dirección de empresas del grupo, es el caso de Inditex. La dirección financiera y la subdirección general de la empresa son los otros cargos más ocupados por mujeres en la alta dirección de la empresa.



Teniendo en cuenta todo lo anterior se puede señalar que:

- El sector en que se encuentran recogidas las empresas con mayor poder es el de servicios financieros.
- Las empresas se encuentran ubicadas preferentemente en Madrid.
- Las empresas pueden ser consideradas mayormente como empresas grandes.
- Mayoritariamente son empresas que cotizan en el mercado continuo.
- La mayor parte de las empresas tienen un informe de auditoría limpio.
- No puede decirse que exista cierta unanimidad en el tipo de consejeras ni en el tipo de cargos en la alta dirección.

- Encuanto a los cargos que ocupan las mujeres en los consejos de administración, se observa que éstos van decreciendo a lo largo de los años, lo que no va en consonancia con las medidas adoptadas por el gobierno en cuanto a la igualdad de género. De forma global, señalar que el número total de presidentas se reduce de dos en los años 2004 y 2005 a una sola en el año 2006. También las vicepresidentas disminuyen a lo largo de los años, pasan de ser 5 en el año 2004, a ser 4 en el año 2005 y 3 en el año 2006. El número de consejeras es bastante elevado en el total de esas empresas, en el año 2004 son 10 las mujeres que ocupan dicho cargo, en el año 2005 el número de consejeras asciende a 11 y en el año 2006 se reduce y pasan a ser 8.

En definitiva, la empresa tipo que tiene mujeres con poder es una empresa grande con sede social en Madrid, con un informe de auditoría limpio que cotiza en el mercado continuo y que pertenece al sector financiero.

8. Conclusiones

Antes de exponer las conclusiones, es necesario destacar una serie de limitaciones que tienen que ser tenidas en cuenta. En primer lugar, los derivados de la propia fuente de información, ya que la misma no constituye un registro exhaustivo de los cargos directivos existentes en las empresas. En segundo lugar, el estudio se ha centrado únicamente en las empresas cotizadas en las que existiera una mayor diversidad de género en sus cúpulas directivas. En tercer lugar, existe una limitación en el análisis estadístico al no poder incluir variables cualitativas del tipo: capacidades directivas o estilos de liderazgo de las mujeres directivas, y por tanto no pudiendo relacionar estas variables con la renta empresarial.

En esta parte del trabajo analizamos la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas que cotizan en la bolsa de Madrid. La presencia de mujeres ha sido analizada desde cuatro puntos de vista diferentes. El primero de ellos, en el que se elabora un ranking general de la presencia femenina en los puestos de toma de decisiones, pone de manifiesto la escasa presencia femenina existente en las cúpulas de las grandes empresas españolas, y aunque la tendencia es levemente ascendente, no parece que se hayan notado las recomendaciones del Código de Buen Gobierno al que deben someterse estas empresas.

En segundo lugar, se ha realizado un estudio sobre la posible relación entre el tamaño del Consejo de Administración y la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones. La técnica estadística aplicada pone de manifiesto una relación muy débil entre el tamaño del consejo y la presencia de mujeres en el mismo. No obstante, cuanto mayor sea el número de miembros del consejo de administración más fácil resultará encontrar presencia femenina entre sus miembros. Esta relación no es lineal, ya que dicha probabilidad es proporcionalmente menor que el tamaño del consejo.

En tercer lugar, se ha estudiado la posible relación entre la presencia de mujeres y la rentabilidad empresarial. En este caso los resultados han puesto de manifiesto, con las limitaciones señaladas, la existencia de una cierta relación positiva entre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y la eficiencia empresarial. Esta relación podría ser debida, tal y como se recoge en la literatura previa, bien a que las empresas con mejores resultados son las que escogen a mujeres y no viceversa, o bien a que las mujeres directivas, tal y como se ha demostrado en la primera parte de esta investigación, tienen un mayor nivel de formación que los hombres, y esta relación sí se ha demostrado.

Por último se ha estudiado cuáles son las empresas que cuentan con un mayor poder femenino, elaborando para ello un índice. Los resultados arrojan que el poder en las grandes empresas es mayoritariamente masculino. Cuando analizamos las características de las empresas que cuentan con mujeres que tienen poder, nos encontramos con una empresa grande con sede social en Madrid, con un informe de auditoría limpio que cotiza en el mercado continuo y que pertenece al sector financiero.

En definitiva podemos extraer una serie de conclusiones globales:

1. Las mujeres que forman parte de los puestos de toma de decisiones empresariales en las empresas cotizadas pueden ser consideradas como sólo un símbolo y el poder de las mismas es muy escaso. Aunque los resultados del estudio no pueden ser considerados como concluyentes, sí que puede desprenderse la necesidad de profundizar en este problema y analizar las causas de esta situación.

2. El porcentaje de mujeres directivas en las empresas es muy bajo. Esta representación tan escasa lo que indica es que, una vez superadas las barreras de la formación, existen barreras a la promoción profesional de las mujeres, es decir, existen en las empresas determinadas culturas empresariales (normas no escritas) que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones empresariales, desperdiciando el talento de las mujeres que se quedan sin proporcionar. Este desperdicio de talento repercutirá negativamente en la eficacia empresarial.

3. Se debe fomentar la participación de mujeres en los Consejos de Administración a través de toda la estructura empresarial española, no sólo para conseguir una mayor igualdad de oportunidades, sino como elemento clave para favorecer una mayor diversidad en los consejos que contribuyan a mejorar el gobierno corporativo.

4. Para futuros trabajos, es necesario ampliar el estudio a las empresas no cotizadas y pequeñas y medianas, asimismo se debe completar el trabajo con la inclusión de variables de tipo cualitativo que sin duda mejorarán los resultados a obtener.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la situación desfavorable de las mujeres en las empresas y su evolución, si no se remedia antes esta situación, continuará durante décadas.

Bibliografía

.....

.....

Adler, R.D.A. (2001) "Women in the Executive Suite. Correlate to High Profits", Working Paper, European Project on Equal Pay, Pepperdine University. Disponible en http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf.

Aldama (2003) *Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*. CNMV.

Alimo-Metcalfe, B. (1995) "Leadership and assessment", en S.M. Vinicombe y N.L. Colwill (eds.) *The essence of women in management*, Hmed Hempstead, Prentice Hall.

Asociación de Mujeres Juristas Themis (2007) *Las Mujeres y la toma de decisión. Informe diciembre 2007*. Disponible en <http://www.mujeresjuristasthemis.org/container.php?seccion=tresa>.

Bagilhole, B. (2006) "Family Friendly Policies and Equal Opportunities: A contradiction in terms?", *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol. 34(3), pp. 327-343.

Barberá, E., (2000) "Género y organización laboral: intervenciones y cambio", en J. Fernández (Ed.) *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*, Madrid, Pirámide.

Baron, R. et al. (2001) "Perceptions of women and me as entrepreneurs: evidence for differential effects of attributional argumenting". *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 923-929

Baysinger, B. y Butler, H.H. (1985) "Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, pp. 101-124.

Bell A., Linda (2005) "Women-Led Firms and The Gender Gap in Top Executive Jobs", Iza Discussion Paper N 1689.

Benería, L. (2003) *Gender, Development and Globalization. Economics as if All People Mattered*, Routledge, Nueva York y Londres.

Benschop, Y. (2001) "Pride, Prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance", *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp.1166-1181.

Bhagat, S. y Black, B. (2000) "Board independence and long-term firm performance", Working Paper, University of Colorado.

Borderías, C., Carrasco, C. y Alemany, C. (1994) *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*. Icaria-Fuhem, Madrid-Barcelona.

Boserup, E. (1970) *Women's Role in Economic Development*, St. Martin Press, Nueva York.

Burgess, Z. y Tharenou, P (2002) "Women Board Directors: Characteristics of the Few" *Journal of Business Ethics*, 37 (1), pp. 39-49.

Cadbury (1992). *Code of Best Practice: Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*, London, Gee and Co.

Carrasco, C. (1998) "Mercados de trabajo. Los inmigrantes económicos", Tesis doctoral, Departamento de Fundamentos de Economía e Historia Económica, Universidad de Alcalá.

Carter, D.A, Simkins, B. J. y Gary Simpson, W. (2003) "Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value", *Financial Review*, Vol. 38, pp. 33-53.

Castaño, C. (dir. y coord.) (2004) "Indicadores Laborales Básicos de la Situación de la Mujer en España y sus Regiones", Observatorio 1, Instituto de la Mujer, Madrid, S/8.

Castaño, C. y Laffarga, J. (2006) *La participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas en las empresas*, Working Paper nº 1, Proyecto 121/05 Plan Nacional de I+D Instituto de la Mujer.

Castaño, C. y Laffarga, J. et al. (2005) *Empresarias y empresarios*, Informe de Investigación, Instituto de la Mujer, MTAS.

Castaño, C., Martín, J., Vázquez S. y Martínez, J.L (2008) *Más es menos: las directivas españolas ante los retos personales y profesionales*, Comunicación al Congreso *Diversidad, Género, Gobierno y Contabilidad*. Organizado por AECA, Carmona, 13 y 14 de noviembre.

Catalyst (2004): *The Bottom Line: "Connecting Corporate Performance and Gender Diversity"*, New York. Disponible en www.Catalystwomen.org.

Chandler, A.D. (1980) *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press.

Cheng, Y.C. (1994) "Principal's leadership as a critical factor for school performance: evidence from multi-levels of primary schools", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 5, N. 3, pp.299-317.

Chesterman, C. y Ross-Smith, A. (2006) "Not tokens: reaching a "critical mass" of senior women managers" *Employee Relations*, Vol. 28, N 6, pp. 540-552

Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2005) *Mujeres directivas bajo el techo de cristal. International Center of Work and Family*. International Center of Work and Family. Disponible en <http://insight.iiese.edu/es/doc.asp?id=00435&ar=6>.

Círculo de Progreso (2005) *Mujer y empleo: Opciones y decisiones*. Madrid. Disponible en http://www.infoempleo.com/publicaciones/mujer_empleo/inicio.htm.

CNMV (2006) “Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas”, Comisión Nacional del Mercado de Valores, Madrid.

CNMV (2006) “Informe Anual de Gobierno Corporativo de las sociedades Cotizadas”, Comisión Nacional del Mercado de Valores, Madrid.

Coles, J.W., McWilliams, V.B. y Sen, N. (2001) “An examination of the relationship of governance mechanisms to performance”, *Journal of Management*, 27, pp. 23-50.

Comisión Europea (2007) *La participación profesional de la mujer y las TIC: un gran potencial por aprovechar*, IP/07/305, Bruselas, 8 de marzo. Disponible en <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/305&format=PDF&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>.

Conger, J., Finegold, D. y Lawler, E. (1998) “Appraising boardroom performance”, *Harvard Business Review*, 74, pp. 136-148.

Connel, R. (1987) *Gender and Power*, Cambridge Polity Press.

Cubeiro, J.C. (2007) *Leonardo da Vinci y su Códice para el Liderazgo. Cómo el entorno propicia la genialidad*, Pearson, Prentice Hall.

Daily, C. M. y Dalton, Dan R. (2003) “Are Director Equity Policies Exclusionary?”, *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 415-432.

Dillanes, M.E., Espinosa, M. y Medina, C. (1998) “Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva”, *Gestión y estrategia*, N 13, Enero-Julio, UAM-A. Disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc07.htm>.

Duncan, D. y Duncan, B (1955) “A new methodological analysis of segregation indexes”, *American Sociological Review*, New York, N 22., pp. 210-217.

Durán, M.A. (dir) (1988) *De puertas adentro*. Instituto de la Mujer. Serie Estudios, N 12. Madrid.

Eisenberg, T., Sundgreen, S. y Wells, M. T. (1998) “Larger board size and decreasing firm value in small firms”, *Journal Of Financial Economics*, 48, pp. 35-54.

Erhardt, N.L., Werbel, J.D. y Shrader, C.B. (2003) “Board of Director Diversity and Firm Financial Performance”, *Corporate Governance*, Vol. 11, N 2.

Expansión & Empleo.com (2007) Disponible en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/diversidad/es/desarrollo/1040785.html.

Farell, K. A. y Hirsch, P.L. (2005) "Additions to corporate boards: the effect of gender", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, pp.85-106.

Fierman, J. (1990), "Do women manage differently?", *Fortune*, N 17 December, pp.115-18.

Fisher, H (2001) *El primer sexo*, Grupo Santillana ediciones, Madrid.

Fundación Ecología y Desarrollo (2004) *Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex35*, Abril. Disponible en http://www.ecodes.org/documentos/archivo/ecodes_genero_ibex_35.pdf.

García de León, M^a A. (1994) *Elites discriminadas. Sobre el poder de las mujeres*, Anthropos, Barcelona.

García de León, M^a A. (2002) *Herederas y Heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*, Feminismos-Cátedra, Madrid.

Garrido, L. (1993) "Las dos biografías de la mujer en España", Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.

Gómez Ansón, S., (2005) *Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas*. Papeles de la fundación N 12, Fundación de Estudios Financieros

Hafkin, N. y Huyer, S. (eds.) (2006) *Cinderella or Cyberella?: Empowering Women in the Knowledge Society*, Bloomfield, CT, Kumarian Press.

Hakim (1992) "Explaining Trends in Occupational Segregation: The Measurement, Causes and Consequences of the Sexual Division of Labour", *European Sociological Review*, 8, 2 (diciembre), pp. 127-152.

Hakim (1993), "Segregated and Integrated Occupations: A New Approach to Analysing Social Change", *European Sociological Review*, 9, 3 (diciembre), pp. 289-314.

Hermalin B. y Weibasch, M.S. (1988) "The determinants of board composition", *Rand Journal of Economic*, 19 (4), pp. 589-606.

Herranz Martín, V. (2003) "El trabajo temporal y la segmentación: un estudio de las transiciones laborales", CES, Colección de Estudios, Madrid.

Hite, Sh. (2000) *Sexo y negocios*, Prentice Hall, Madrid.

Hosmer, D. W. y Lemeshow, S (1989) "Applied Logistic Regression", Ed. John Wiley and sons, New York.

Humphries, J. (1993) "El empleo de las mujeres en la reestructuración de América", en Rubery, J. (comp.) (1993) *Las mujeres y la recesión*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Husu, L. (2001) *Sexism, Support and Survival in Academia*, University of Helsinki – Social Psychological Studies 6, Helsinki.

Iglesias, C. y Llorente R. (2004) "¿Es el fenómeno del trabajo femenino por cuenta propia un buen instrumento de política laboral? Análisis de algunos indicios", Documento de trabajo de Servilab. Instituto universitario de Análisis Económico y Social WP 05/04. Disponible en: http://www.servilab.org/uaes_sp/publicaciones/Dt5-04.pdf

Informe Adecco (2007) *Encuesta Adecco a directivas españolas*. Disponible en <http://www.camaraburgos.com/docs/rsocial/septiembre/rseseptiembre0103.pdf>

Informe ETSEEI e ICSA (2007) *Estudio sobre la Retribución de la Mujer Directiva en España*. Disponible en <http://www.icsarrhh.com/inc/get.asp>.

Informe *Mujer y Empleo. Opciones y Decisiones* (2005) Elaborado con el patrocinio de Iberdrola, El Corte Inglés, Grupo Auna y BBVA, y con la colaboración de los Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, y Educación y Ciencia. Disponible en http://www.infoempleo.com/publicaciones/mujer_empleo/inicio.htm.

Jensen, M.C. (1993) "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", *Journal of Applied Corporate Finance*, 6 (4), pp. 4-23.

Kandola, R y Fullerton, J (1998) *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. Wiltshire, Cromwell

Kanter, R. (1977) *Men and Women of the Corporation*, NY Basic Books

Kaufmann, A.E. (2007) "Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección", Colección Opiniones y Actitudes, N 56, Centro de Investigaciones Sociológicas.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Hehn, K., Leo-Nard, J., Levine, D. y Thomas, D. (2003) "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network," *Human Resource Management*, Vol. 42, N 1, pp. 3-21.

Korac-Kakadabse *et al.* (1998) "Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences", *The Journal of Management Development*, Vol. 17, N 5, pp. 351-88.

Kramer, V. W., Konrad, A. M., y Erkut, S. (2006) *Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance*. (Wellesley Centers for Women, Report No. WCW 11). Wellesley, MA; Wellesley Centers for Women.

Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Lipton, M. y Lorsch, J. (1992) "A modest proposal for improved corporate governance", *Business Lawyer*, 48, pp. 59-77.

Lopez Claros, A. Zahidi, S. (2005) *Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap*, World Economic Forum. Disponible en www.weforum.org.

Mateu de Ros, R. (2007) "Los consejeros dominicales y el gobierno de la empresa", *Universia Business Review* –actualidad económica, cuarto trimestre, pp. 1698-511.

Mcdouglas, M. (1996) "Equal Opportunities versus managing diversity: another challenge for public sector management?" *International Journal of Public Management*, 9 (5/6), pp.62-72.

McKinsey & Company (2007) *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Disponible en http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf.

Milkman, R. (1976) "Women's work and economic crisis: Some lessons of the Great Depression", *Review of Radical Political Economy*, Vol. 8, N 1.

Mintzberg, H. (1983) *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona.

Monacci, M. (1997) *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*, Gurini e Associati, Milan.

Moreno, G., Rodríguez, J.M. y Vera, J. (1996) "La participación laboral femenina y la discriminación salarial en España". *Colección de Estudios*. Consejo Económico y Social. Madrid.

Mueller, R.K. (1979). *Board compass*. Lexington, MA, D.C. Heath.

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F. y Barnett, W.P. (1989). "Work group demography, social integration, and turnover", *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 21-37.

OECD (2007) *ICTs and Gender*. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/16/33/38332121.pdf>.

Ohlott, R.; Ruderman, M.N.; McCauley, C.D. (1994) "Gender differences in Managers", *Developmental Job Experiences, Academy of Management Journal*, N 37, pp.46-67.

OIT (1998) “¿Se acabarán superando las barreras invisibles? Mujeres en puestos directivos: Son pocas las elegidas”, *Trabajo* No. 23, febrero. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/23/glass.htm>.

Olivencia (1998) *Código de Buen Gobierno. El gobierno de las sociedades cotizadas*. CNMV.

Paton, R. A. y Dempster, L. (2002) “Managing change from a Gender Perspective”, *European Management Journal*, Vol. 20, N 5, pp 539-548.

Pearce, J.A. y Zahra, S.A. (1992) “Board compensation from a strategic contingency perspective”, *Journal of Management Studies*, 29, pp. 411-438.

Pettigrew, A. M. (1992) “The character and significance of strategy process research”, *Strategic Management Journal*, 13, Issues Special of Winter, pp. 5-16.

Pfeffer, J. (1972) “Merger as a response to organizational interdependence”, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 382-394.

Pounder, J.S. y Coleman, M. (2002) “Women-better leaders than men? In general and educational management it still all dependents” *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), pp. 122-133.

Powell, G. N. y Butterfield, D. A. (1994) “Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management”. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N 1, pp. 68-86.

Ragins, B. R., Townsend, B. y Mattis, M. (1998) “Gender gap in the executive suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling”, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, pp. 28-42.

Redondo, M. y Jimeno, F. J. (2005) *Perfil económico-financiero de la empresa y perspectiva de género en el gobierno corporativo*. Congreso de AECA.

Reskin, B. F. (2000) “The proximate causes of employment discrimination” *Contemporary Sociology*, 29, 2, pp.329-328.

Reskin, B.F. y McBrier, D.B. (2000) “Why not ascription? Organizations’ employment of male and female managers”, *American Sociological Review*; Apr; 65, 2 pp.210-233.

Robinson, G. y Dechant, K. (1997) “Building a business case for diversity” *The Academy of Management Executive*, Vol. 11, N 3, pp. 21-31.

Rogg, E. (2002) “Passion and Pain in Academia”, *Nora*, N 1.

Rorenzweig, P. (1998) "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency", *European Management Journal*, 16, pp. 644-652.

Rosener, J. B. (1995) *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strate*, Oxford University Press, New York.

Rosener, J.B. (1990) "Way Women Lead", *Harvard Business Review*, 68, pp. 119-125.

Rosenstein, S. y Wyatt, J.G. (1990) "Outside directors, board independence and shareholder wealth", *Journal of Financial Economic*, 26, pp. 175-191.

Rosenzweig, P. (1998) "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency" *European Management Journal*, 16, pp.644-652.

Rubery, J. y Tarling, R. (1982) "Women in the Recession" en Currie, D., Sawyer, M. (ed.) *Socialist Economist Review*, Merlin Press, Londres.

Rubery, J. (Comp.)(1993b) *Las mujeres y la recesión*, (Edición Española a cargo de María Luisa Moltó), Ministerio de trabajo, Madrid (la edición original es de 1988 y no incluye los capítulos referidos a la situación laboral de las mujeres en España).

Sahdev, K., Vinnicombe, S., Tyson, S. (1999) "Downsizing and the changing role of human resources" *The International Journal of Human Ressources*, Vol. 10, 5.

Sala Schnorkowski, M. (2000) "La mujer directiva para el siglo XXI: Ideas para el liderazgo", *Revista de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias*, N 11, Septiembre. Disponible en http://fpcweb.upc.es/msala/activitats/la_mujer_directiva.htm.

Sealy, R., para el Reino Unido Vinnicombe, S., Val, S. (2008) *The Female FTSE Report 2008. A decade of delay*, Cranfield University School of Management. Disponible en <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/ft2008.pdf>, última consulta 14-01-09.

Shivdasani, A. y Yermack, D. (1999) "CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis", *The Journal of Finance*, LIV (5), pp. 1829-1853.

Smith P.L., Smith, S.J. (1994) "The feminization of leadership", *Training and Development*, Vol. 48, N 2, pp. 43-6.

Thomas, D. (2003) "The effects of diversity on business Performance: report of the diversity research Network", *Human Resource management*, Vol. 42, N 1 (Spring), pp. 3-21.

Tyson, L. (2003) *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Nonexecutive Directors*, London Business School, UK. Disponible en <http://www.london.edu/tysonreport>.

Vance, S.C. (1983) *Corporate leadership: boards, directors, and strategy*. McGraw Hill, New York.

Vázquez, S. (2006) *Passion, consecration and confessions in academia. Gendered opportunity contexts and merita academica in England and Spain*, Tesis doctoral (no publicada), University of London.

Vinnicombe, S.(1995) *Essence of Women in Management*. Pearson TPR.

Wajcman, J. (1998) *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*, Penn State Press.

Weisbach, M. S. (1988) "Outside directors and CEO turnover", *Journal of Financial Economic*, 20, pp. 431-460.

Wirth, L. (2002) *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes OIT N 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Yermarck, D. (1996) "Higher market valuation of companies with a small board of directors", *Journal of Financial Economics*, 40, pp. 185-213.

Zahra, S.A. (1990) "Increasing the board's involvement in strategy", *Long Range Planning*, 23 (6), pp. 109-117.

Zawadzka, B. (2003) "From social role to self-identity. A Cross-national study on PH.D.-students' representation of the Academe and Sexual Harassment", TP 03/08. Disponible en <http://csn.uni-muenster.de/women-eu/download/TP%2003-08%20Zawadzka.pdf>.

Zelechowski, D. D. y Bilimoria D. (2004) "Characteristics of women and men corporate Incide Directors in the US", *Corporate Governance: An internacional Review*, July, 12(3), pp. 337-342.

ANEXO.
Presencia femenina
en empresas
españolas

.....

.....

A. 1. Ranking de empresas

TABLA Nº 2.
RANKING DE PRESENCIA FEMENINA TOTAL

EMPRESA	2004	2005	2006
ABENGOA	0	1,6	1,6
ABERTIS	6,515	5,808	5,757
ACCIONA	0	1,428	2,176
ACERINOX	0	0	0
ACS	0	0	0
ADOLFO DOMINGUEZ	6,667	2	2
AGUAS DE BARCELONA	0	0	0
AGUAS DE VALENCIA	0	0	0
AHORRO FAMILIAR	0	0	0
ALTADIS	1,666	0	0
ANTENA 3TV	4,444	6,666	6,666
ASTROC MEDITERRANEO	-	-	4,16
AUTOPISTA ASTUR	2,44	2,33	2,4
AUTOPISTAS DE NAVARRA	0,143	0,143	-
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	0,2	0	0
AVANZIT	1,34	6,67	5,714
BANCA MARCH	1	0,8	0,8
BANCA PUEYO	2,33	0	0
BANCO DE GALICIA	2,22	0	0
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	6,67	5,34	3
BANCO DE SABADELL	0	0	0
BANCO DE VALENCIA	1,68	1,68	0,44
BANCO ETCHEVERRIA	0,571	3,241	3,241
BANCO PASTOR	9,5	11,615	10,5
BANCO POPULAR	0	0	0
BANESTO	8,787	8,787	7,8
BANKINTER	2	1,5	4,533
BBVA	1	1	2,504
BEFESA	0	0	2,33
BODEGAS BILBAINAS	0	0	8
BODEGAS RIOJANAS	3,17	3,07	3,17
BYADA	3	3	-
CALPE INVEST	15	15	-
CARTERA HOTELERA	2,44	0	0
CEMENTOS MOLINS	0,931	1,2	0,971
CEMENTOS PORTLAND	1,485	7,261	7,813
CIA DE DISTRIB. INTEGRAL LOGISTICA	3,33	4	4
CINTRA	1,818	2,222	2,222
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	8,17	8,17

TABLA N° 2. (Continuación)
RANKING DE PRESENCIA FEMENINA TOTAL

EMPRESA	2004	2005	2006
COMPAÑIA DE INVERSONES CINSA	4,67	0	0
CORPORACION DERMOESTETICA	-	8	13,67
DOGI INTERNATIONAL	5	5	4
EBRO PULEVA	1,81	4,44	6,091
ECROS	2,22	1,17	0
ENAGAS	0	0	0,75
ENDESA	0,571	0,555	0,54
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	2,88	3,33	2,8
EUROPAC	11,33	7,99	11,33
EUROPISTAS	0	0	5
FADESA	10,37	12	12
FAES FARMA	1,66	1,81	2
FCC	1,957	2,499	2,435
FEDERICO PATERNINA	2,77	2,77	1
FERROVIAL	3,503	3,781	1,237
FERSA	0	0	0
GAMESA	0	0	0
GAS NATURAL	0	0	0
GRIFOLS 2	-	-	2,66
IBERDROLA	0	0	0,545
IBERIA	2,105	2,105	2
INBESOS	0	0	2,6
INDITEX	6,123	7,613	7,547
INDO	0,33	1,05	1
INDRA	0	0	1,39
INM. COLONIAL	1	0,333	0,4
INMB COLONIAL	0	1,5	0,33
INMOBILIARIA DEL SUR	0,47	0,45	0,45
LINGOTES ESPECIALES	3,33	4,2	2,03
MECALUX	1,43	1,43	1,54
METROVACESA	0	0	5,57
MIQUEL Y COSTAS	2,94	2,94	2,5
MONTEBALITO	0,66	3,32	2
NATRACEUTICAL	2,66	0	0,5
NH HOTELES	8,571	5,714	3,333
NICOLAS CORREA	1	1	1,8
PAPELES Y CARTONES	6,33	7,99	11,33
PARQUESOL	-	-	0,5
PRIM	0	10	10
PROSEGUR	9,961	9,96	10
REE	0	7,857	9,523

TABLA N° 2. (Continuación)
RANKING DE PRESENCIA FEMENINA TOTAL

EMPRESA	2004	2005	2006
REPSOL	0	3,199	3,579
RUSTICAS	0	1	1
SACYR	3,636	4,444	3,076
SCH	1	0,995	1,21
SERVICE POINT SOLUTIONS	0	3,334	3,687
SOGECABLE	0	1,538	1,581
SOL MELIA	0	1,83	2,78
SOS CUETARA	0,286	0,286	0,286
SOTOGRADE	4	0	0
TECNOCOM	1,667	1,2	2,738
TELECINCO	0	0	0
TELEFONICA	0	0	0
TUBOS	0,286	0,286	0,286
TUDOR	0	0,667	1
UNION FENOSA	0	0	0
UNIPAPEL	2,47	2,47	1,667
URBAR	10	0	0
URBAS	0	0	5
VIDRALIA	1,667	1,615	1,615
VISCOFAN	0,888	0,888	2,355
VOCENTO	-	-	4,333
ZARDOYA	0	0	0,286
ZELTIA	8,333	8,164	10,4

TABLA Nº 3.
RANKING PARA LA EMPRESAS 2004, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2004	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
ABENGOA	0	0
ABERTIS	6,515	0
ACCIONA	0	0
ACERINOX	0	0
ACS	0	0
ADOLFO DOMINGUEZ	0	6,667
AGUAS DE BARCELONA	0	0
AGUAS DE VALENCIA	0	0
AHORRO FAMILIAR	0	0
ALTADIS	0	1,666
ANTENA 3TV	0	4,444
AUTOPISTA ASTUR	2,44	0
AUTOPISTAS DE NAVARRA	0,143	0
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	0,2	0
AVANZIT	1,34	0
BANCA MARCH	1	0
BANCA PUEYO	2,33	0
BANCO DE GALICIA	0	2,22
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	6,67	0
BANCO DE SABADELL	0	0
BANCO DE VALENCIA	1,68	0
BANCO ETCHEVERRIA	0,571	0
BANCO PASTOR	1,5	8
BANCO POPULAR	0	0
BANESTO	8,787	0
BANKINTER	2	0
BBVA	1	0
BEFESA	0	0
BODEGAS BILBAINAS	0	0
BODEGAS RIOJANAS	3,17	0
BYADA	3	0
CALPE INVEST	15	0
CARTERA HOTELERA	2,44	0
CEMENTOS MOLINS	0,931	0
CEMENTOS PORTLAND	1,485	0
CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	0	3,33
CINTRA	0	1,818
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	0
COMPAÑIA DE INVERSONES CINSA	4,67	0
DOGI INTERNATIONAL	0	5

TABLA N° 3. (Continuación)
RANKING PARA LA EMPRESAS 2004, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2004	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
EBRO PULEVA	0	1,81
ECROS	0	2,22
ENAGAS	0	0
ENDESA	0	0,571
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	2,88	0
EUROPAC	1,33	10
EUROPISTAS	0	0
FADESA	6,84	3,53
FAES FARMA	0	1,66
FCC	1,957	0
FEDERICO PATERNINA	2,77	0
FERROVIAL	1,281	2,222
FERSA	0	0
GAMESA	0	0
GAS NATURAL	0	0
IBERDROLA	0	0
IBERIA	0	2,105
INBESOS	0	0
INDITEX	3,266	2,857
INDO	0,33	0
INDRA	0	0
INM. COLOIAL	1	0
INMB COLONIAL	0	0
INMOBILIARIA DEL SUR	0,47	0
LINGOTES ESPECIALES	0	3,33
MECALUX	0	1,43
METROVACESA	0	0
MIQUEL Y COSTAS	0,72	2,22
MONTEBALITO	0,66	0
NATRACEUTICAL	2,66	0
NH HOTELES	0	8,571
NICOLAS CORREA	1	0
PAPELES Y CARTONES	1,33	5
PRIM	0	0
PROSEGUR	9,961	0
REE	0	0
REPSOLN	0	0
RUSTICAS	0	0
SACYR	0	3,636
SCH	1	0

TABLA N° 3. (Continuación)

RANKING PARA LA EMPRESAS 2004, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2004	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
SERVICE POINT SOLUTIONS	0	0
SOGECABLE	0	0
SOL MELIA	0	0
SOS CUETARA	0,286	0
SOTOGRADE	0	4
TECNOCOM	1,667	0
TELECINCO	0	0
TELEFONICA	0	0
TUBOS	0,286	0
TUDOR	0	0
UNION FENOSA	0	0
UNIPAPEL	0,667	1,81
URBAR	0	10
URBAS	0	0
VIDRALIA	1,667	0
VISCOFAN	0,888	0
ZARDOYA	0	0
ZELTIA	0,333	8

TABLA Nº 4.
RANKING PARA LA EMPRESAS 2005, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2005	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
ABENGOA	1,6	0
ABERTIS	5,8	0
ACCIONA	0	1,428
ACCIONA	0	1,428
ACERINOX	0	0
ACS	0	0
ADOLFO DOMINGUEZ	2	0
AGUAS DE BARCELONA	0	0
AGUAS DE VALENCIA	0	0
AHORRO FAMILIAR	0	0
ALTADIS	0	0
ANTENA 3TV	0	6,666
AUTOPISTA ASTUR	2,33	0
AUTOPISTAS DE NAVARRA	0,143	0
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	0	0
AVANZIT	0	6,667
BANCA MARCH	0,8	0
BANCA PUEYO	0	0
BANCO DE GALICIA	0	0
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	5,34	0
BANCO DE SABADELL	0	0
BANCO DE VALENCIA	1,68	0
BANCO ETCHEVERRIA	3,241	0
BANCO PASTOR	1,615	10
BANCO POPULAR	0	0
BANESTO	8,787	0
BANKINTER	1,5	0
BBVA	1	0
BEFESA	0	0
BODEGAS BILBAINAS	0	0
BODEGAS RIOJANAS	3,07	0
BYADA	3	0
CALPE INVEST	15	0
CARTERA HOTELERA	0	0
CEMENTOS MOLINS	1,2	0
CEMENTOS PORTLAND	7,261	0
CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	0	4
CINTRA	0	2,222
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	0
COMPAÑIA DE INVERSIONES Cinsa	0	0

TABLA N° 4. (Continuación)
RANKING PARA LA EMPRESAS 2005, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2005	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
CORPORACION DERMOESTETICA	0	8
DOGI INTERNATIONAL	0	5
EBRO PULEVA	0	4,44
ECROS	0	1,17
ENAGAS	0	0
ENDESA	0	0,555
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	0	3,33
EUROPAC	1,33	6,66
EUROPISTAS	0	0
FADESA	8,84	3,16
FAES FARMA	0	1,81
FCC	2,499	0
FEDERICO PATERNINA	2,77	0
FERROVIAL	1,281	2,5
FERSA	0	0
GAMESA	0	0
GAS NATURAL	0	0
IBERDROLA	0	0
IBERIA	0	2,105
INBESOS	0	0
INDITEX	3,266	4,347
INDO	1,05	0
INDRA	0	0
INM. COLONIAL	0,333	0
INMB COLONIAL	1,5	0
INMOBILIARIA DEL SUR	0,45	0
LINGOTES ESPECIALES	0,2	4
MAPFRE	0	0
MECALUX	0	1,43
METROVACESA	0	0
MIQUEL Y COSTAS	0,72	2,22
MONTEBALITO	3,32	0
NATRACEUTICAL	0	0
NH HOTELES	0	5,714
NICOLAS CORREA	1	0
PAPELES Y CARTONES	1,33	7,99
PARQUESOL	0,5	0
PRIM	0	10
PROSEGUR	9,96	0
REE	2,857	5

TABLA N° 4. (Continuación)

RANKING PARA LA EMPRESAS 2005, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2005	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
REPSOL	1,199	2
RUSTICAS	1	0
SACYR	0	4,444
SCH	0,995	0
SERVICE POINT SOLUTIONS	0	3,334
SOGECABLE	0	1,538
SOL MELIA	1,83	0
SOS CUETARA	0,286	0
SOTOGRADE	0	0
TECNOCOM	1,2	0
TELECINCO	0	0
TELEFONICA	0	0
TUBOS	0,286	0
TUDOR	0,667	0
UNION FENOSA	0	0
UNIPAPEL	0,667	1,81
URBAR	0	0
URBAS	0	0
VIDRALIA	1,615	0
VISCOFAN	0,888	0
ZARDOYA	0	0
ZELTIA	1,497	6,667

TABLA Nº 5.
RANKING PARA LA EMPRESAS 2006, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2006	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
ABENGOA	1,6	0
ABERTIS	5,757	0
ACCIONA	0,667	0,57
ACCIONA	1	1,176
ACERINOX	0	0
ACS	0	0
ADOLFO DOMINGUEZ	2	0
AGUAS DE BARCELONA	0	0
AGUAS DE VALENCIA	0	0
AHORRO FAMILIAR	0	0
ALTADIS	0	0
ANTENA 3TV	0	6,666
ASTROC MEDITERRANEO	4,16	0
AUTOPISTA ASTUR	2,4	0
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	0	0
AVANZIT	0	5,714
BANCA MARCH	0,8	0
BANCA PUEYO	0	0
BANCO DE GALICIA	0	0
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	3	0
BANCO DE SABADELL	0	0
BANCO DE VALENCIA	0,44	0
BANCO ETCHEVERRIA	3,241	0
BANCO PASTOR	0,5	10
BANCO POPULAR	0	0
BANESTO	7,8	0
BANKINTER	2,033	2,5
BBVA	0,966	1,538
BEFESA	2,33	0
BME	7,5	0
BODEGAS BILBAINAS	8	0
BODEGAS RIOJANAS	3,17	0
CARTERA HOTELERA	0	0
CEMENTOS MOLINS	0,971	0
CEMENTOS PORTLAND	7,813	0
CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	0	4
CINTRA	0	2,222
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	0
COMPAÑIA DE INVERSIONES CINSA	0	0
CORPORACION DERMOESTETICA	7	6,67

TABLA Nº 5. (Continuación)
RANKING PARA LA EMPRESAS 2006, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2006	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
DOGI INTERNACIONAL	0	4
EBRO PULEVA	1,091	5
ECROS	0	0
ENAGAS	0,75	0
ENDESA	0	0,54
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	2,8	0
EUROPAC	1,33	10
EUROPISTAS	5	0
FADESA	8,84	3,16
FAES FARMA	0	2
FCC	2,435	0
FEDERICO PATERNINA	1	0
FERROVIAL	1,237	0
FERSA	0	0
GAMESA	0	0
GAS NATURAL	0	0
GRIFOLS 2	1	1,66
IBERDROLA	0,545	0
IBERIA	0	2
INBESOS	2,6	0
INDITEX	3,2	4,347
INDO	1	0
INDRA	1,39	0
INM. COLONIAL	0,4	0
INMB COLONIAL	0,33	0
INMOBILIARIA DEL SUR	0,45	0
LINGOTES ESPECIALES	0,22	1,81
MAPFRE	1,016	0
MECALUX	0	1,54
METROVACESA	5,57	0
MIQUEL Y COSTAS	0	2,5
MONTEBALITO	2	0
NATRACEUTICAL	0,5	0
NH HOTELES	0	3,333
NICOLAS CORREA	1,8	0
PAPELES Y CARTONES	1,33	10
PARQUESOL	0,5	0
PRIM	0	10
PROSEGUR	10	0
REE	2,857	6,666

TABLA N° 5. (Continuación)
 RANKING PARA LA EMPRESAS 2006, DESGLOSADO EN CA Y AD

EMPRESA 2006	CONSEJO ADMINISTRACIÓN	ALTA DIRECCIÓN
REPSOL	1,357	2,222
RUSTICAS	1	0
SACYR	0	3,076
SCH	1,21	0
SERVICE POINT SOLUTIONS	1,467	2,22
SOGECABLE	0,153	1,538
SOL MELIA	2,78	0
SOS CUETARA	0,286	0
SOTOGRADE	0	0
TECNOCOM	1,2	1,538
TELECINCO	0	0
TELEFONICA	0	0
TUBOS	0,286	0
TUDOR	1	0
UNION FENOSA	0	0
UNIPAPEL	0	1,667
URBAR	0	0
URBAS	0	5
VIDRALIA	1,615	0
VISCOFAN	1,688	0,667
VOCENTO	4,333	0
ZARDOYA	0,286	0
ZELTIA	0,4	10

TABLA Nº 6.
RANKING DE PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

EMPRESA (CA)	2004	2005	2006
ABENGOA	0	1,6	1,6
ABERTIS	6,515	5,808	5,757
ACCIONA	0	0	1
ACERINOX	0	0	0
ACS	0	0	0
ADOLFO DOMINGUEZ	0	2	2
AGUAS DE BARCELONA	0	0	0
AGUAS DE VALENCIA	0	0	0
AHORRO FAMILIAR	0	0	0
ALTADIS	0	0	0
ANTENA 3TV	0	0	0
ASTROC MEDITERRANEO	-	-	4,16
AUTOPISTA ASTUR	2,44	2,33	2,4
AUTOPISTAS DE NAVARRA	0,143	0,143	-
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	0,2	0	0
AVANZIT	1,34	0	0
BANCA MARCH	1	0,8	0,8
BANCA PUEYO	2,33	0	0
BANCO DE GALICIA	0	0	0
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	6,67	5,34	3
BANCO DE SABADELL	0	0	0
BANCO DE VALENCIA	1,68	1,68	0,44
BANCO ETCHEVERRIA	0,571	3,241	3,241
BANCO PASTOR	1,5	1,615	0,5
BANCO POPULAR	0	0	0
BANESTO	8,787	8,787	7,8
BANKINTER	2	1,5	2,033
BBVA	1	1	0,966
BEFESA	0	0	2,33
BME			7,5
BODEGAS BILBAINAS	0	0	8
BODEGAS RIOJANAS	3,17	3,07	3,17
BYADA	3	3	-
CALPE INVEST	15	15	-
CARTERA HOTELERA	2,44	0	0
CEMENTOS MOLINS	0,931	1,2	0,971
CEMENTOS PORTLAND	1,485	7,261	7,813
CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	0	0	0
CINTRA	0	0	0
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	8,17	8,17

TABLA N° 6. (Continuación)

RANKING DE PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

EMPRESA (CA)	2004	2005	2006
COMPAÑIA DE INVERSONES CINSA	4,67	0	0
CORPORACION DERMOESTETICA	-	0	7
DOGI INTERNATIONAL	0	0	0
EBRO PULEVA	0	0	1,091
ECROS	0	0	0
ENAGAS	0	0	0,75
ENDESA	0	0	0
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	2,88	0	2,8
EUROPAC	1,33	1,33	1,33
EUROPISTAS	0	0	5
FADESA	6,84	8,84	8,84
FAES FARMA	0	0	0
FCC	1,957	2,499	2,435
FEDERICO PATERNINA	2,77	2,77	1
FERROVIAL	1,281	1,281	1,237
FERSA	0	0	0
GAMESA	0	0	0
GAS NATURAL	0	0	0
GRIFOLS 2	-	-	1
IBERDROLA	0	0	0,545
IBERIA	0	0	0
INBESOS	0	0	2,6
INDITEX	3,266	3,266	3,2
INDO	0,33	1,05	1
INDRA	0	0	1,39
INM. COLONIAL	1	0,333	0,4
INMB COLONIAL	0	1,5	0,33
INMOBILIARIA DEL SUR	0,47	0,45	0,45
LINGOTES ESPECIALES	0	0,2	0,22
MAPFRE		0	1,016
MECALUX	0	0	0
METROVACESA	0	0	5,57
MIQUEL Y COSTAS	0,72	0,72	0
MONTEBALITO	0,66	3,32	2
NATRACEUTICAL	2,66	0	0,5
NH HOTELES	0	0	0
NICOLAS CORREA	1	1	1,8
PAPELES Y CARTONES	1,33	1,33	1,33
PARQUESOL		0,5	0,5
PRIM	0	0	0

TABLA N° 6. (Continuación)

RANKING DE PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

EMPRESA (CA)	2004	2005	2006
PROSEGUR	9,961	9,96	10
REE	0	2,857	2,857
REPSOL	0	1,199	1,357
RUSTICAS	0	1	1
SACYR	0	0	0
SCH	1	0,995	1,21
SERVICE POINT SOLUTIONS	0	0	1,467
SOGEABLE	0	0	0,153
SOL MELIA	0	1,83	2,78
SOS CUETARA	0,286	0,286	0,286
SOTOGRADE	0	0	0
TECNOCOM	1,667	1,2	1,2
TELECINCO	0	0	0
TELEFONICA	0	0	0
TUBOS	0,286	0,286	0,286
TUDOR	0	0,667	1
UNION FENOSA	0	0	0
UNIPAPEL	0,667	0,667	0
URBAR	0	0	0
URBAS	0	0	0
VIDRALIA	1,667	1,615	1,615
VISCOFAN	0,888	0,888	1,688
VOCENTO	-	-	4,333
ZARDOYA	0	0	0,286
ZELTIA	0,333	1,497	0,4

TABLA Nº 7.
RANKING DE PRESENCIA FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN

EMPRESA (A.D.)	2004	2005	2006
ABENGOA	0	0	0
ABERTIS	0	0	0
ACCIONA	0	1,428	1,176
ACERINOX	0	0	0
ACS	0	0	0
ADOLFO DOMINGUEZ	6,667	0	0
AGUAS DE BARCELONA	0	0	0
AGUAS DE VALENCIA	0	0	0
AHORRO FAMILIAR	0	0	0
ALTADIS	1,666	0	0
ANTENA 3TV	4,444	6,666	6,666
ASTROC MEDITERRANEO	-	-	0
AUTOPISTA ASTUR	0	0	0
AUTOPISTAS DE NAVARRA	0	0	
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	0	0	0
AVANZIT	0	6,667	5,714
BANCA MARCH	0	0	0
BANCA PUEYO	0	0	0
BANCO DE GALICIA	2,22	0	0
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	0	0	0
BANCO DE SABADELL	0	0	0
BANCO DE VALENCIA	0	0	0
BANCO ETCHEVERRIA	0	0	0
BANCO PASTOR	8	10	10
BANCO POPULAR	0	0	0
BANESTO	0	0	0
BANKINTER	0	0	2,5
BBVA	0	0	1,538
BEFESA	0	0	0
BME			0
BODEGAS BILBAINAS	0	0	0
BODEGAS RIOJANAS	0	0	0
BYADA	0	0	-
CALPE INVEST	0	0	-
CARTERA HOTELERA	0	0	0
CEMENTOS MOLINS	0	0	0
CEMENTOS PORTLAND	0	0	0
CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	3,33	4	4
CINTRA	1,818	2,222	2,222
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	0	0	0
COMPAÑIA DE INVERSIONES Cinsa	0	0	

TABLA Nº 7. (Continuación)
RANKING DE PRESENCIA FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN

EMPRESA (A.D.)	2004	2005	2006
ABENGOA	0	0	0
ABERTIS	0	0	0
ACCIONA	0	1,428	1,176
ACERINOX	0	0	0
ACS	0	0	0
ADOLFO DOMINGUEZ	6,667	0	0
AGUAS DE BARCELONA	0	0	0
AGUAS DE VALENCIA	0	0	0
AHORRO FAMILIAR	0	0	0
ALTADIS	1,666	0	0
ANTENA 3TV	4,444	6,666	6,666
ASTROC MEDITERRANEO	-	-	0
AUTOPISTA ASTUR	0	0	0
AUTOPISTAS DE NAVARRA	0	0	
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	0	0	0
AVANZIT	0	6,667	5,714
BANCA MARCH	0	0	0
BANCA PUEYO	0	0	0
BANCO DE GALICIA	2,22	0	0
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	0	0	0
BANCO DE SABADELL	0	0	0
BANCO DE VALENCIA	0	0	0
BANCO ETCHEVERRIA	0	0	0
BANCO PASTOR	8	10	10
BANCO POPULAR	0	0	0
BANESTO	0	0	0
BANKINTER	0	0	2,5
BBVA	0	0	1,538
BEFESA	0	0	0
BME			0
BODEGAS BILBAINAS	0	0	0
BODEGAS RIOJANAS	0	0	0
BYADA	0	0	-
CALPE INVEST	0	0	-
CARTERA HOTELERA	0	0	0
CEMENTOS MOLINS	0	0	0
CEMENTOS PORTLAND	0	0	0
CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	3,33	4	4
CINTRA	1,818	2,222	2,222
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	0	0	0
COMPAÑIA DE INVERSIONES Cinsa	0	0	

TABLA N° 7. (Continuación)
RANKING DE PRESENCIA FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN

EMPRESA (A.D.)	2004	2005	2006
CORPORACION DERMOESTETICA	-	8	6,67
DOGI INTERNATIONAL	5	5	4
EBRO PULEVA	1,81	4,44	5
ECROS	2,22	1,17	0
ENAGAS	0	0	0
ENDESA	0,571	0,555	0,54
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	0	3,33	0
EUROPAC	10	6,66	10
EUROPISTAS	0	0	0
FADESA	3,53	3,16	3,16
FAES FARMA	1,66	1,81	2
FCC	0	0	0
FEDERICO PATERNINA	0	0	0
FERROVIAL	2,222	2,5	0
FERSA	0	0	0
GAMESA	0	0	0
GAS NATURAL	0	0	0
GRIFOLS 2	-	-	1,66
IBERDROLA	0	0	0,545
IBERIA	2,105	2,105	2
INBESOS	0	0	0
INDITEX	2,857	4,347	4,347
INDO	0	0	0
INDRA	0	0	0
INM. COLONIAL	0	0	0
INMB COLONIAL	0	0	0
INMOBILIARIA DEL SUR	0	0	0
LINGOTES ESPECIALES	3,33	4	1,81
MAPFRE		0	0
MECALUX	1,43	1,43	1,54
METROVACESA	0	0	0
MIQUEL Y COSTAS	2,22	2,22	2,5
MONTEBALITO	0	0	0
NATRACEUTICAL	0	0	0
NH HOTELES	8,571	5,714	3,333
NICOLAS CORREA	0	0	0
PAPELES Y CARTONES	5	6,667	10
PARQUESOL	-	-	0
PRIM	0	10	10
PROSEGUR	0	0	0
REE	0	5	6,666

TABLA N° 7. (Continuación)

RANKING DE PRESENCIA FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN

EMPRESA (A.D.)	2004	2005	2006
REPSOL	0	2	2
RUSTICAS	0	0	0
SACYR	3,636	4,444	3,076
SCH	0	0	0
SERVICE POINT SOLUTIONS	0	3,334	2,22
SOGECABLE	0	1,538	1,428
SOL MELIA	0	0	0
SOS CUETARA	0	0	0
SOTOGRADE	4	0	0
TECNOCOM	0	0	1,538
TELECINCO	0	0	0
TELEFONICA	0	0	0
TUBOS	0	0	0
TUDOR	0	0	0
UNION FENOSA	0	0	0
UNIPAPEL	1,81	1,81	1,667
URBAR	10	0	0
URBAS	0	0	5
VIDRALIA	0	0	0
VISCOFAN	0	0	0,667
VOCENTO	-	-	0
ZARDOYA	0	0	0
ZELTIA	8	6,667	10

A. 2. Tablas de empresas

TABLA N° 8.

LAS 15 EMPRESAS CON MAYOR PODER CONJUNTO, EN CA Y EN AD, 2004

EMPRESA	2004	EMPRESA 2004	CA	EMPRESA 2004	AD
CALPE INVEST	15	CALPE INVEST	15	EUROPAC	10
EUROPAC	11,33	PROSEGUR	9,961	URBAR	10
FADESA	10,37	BANESTO	8,787	NH HOTELES	8,571
URBAR	10	CIRC DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	BANCO PASTOR	8
PROSEGUR	9,961	FADESA	6,84	ZELTIA	8
BANCO PASTOR	9,5	B DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	6,67	ADOLFO DOMINGUEZ	6,667
BANESTO	8,787	ABERTIS	6,515	DOGI INTERNATIONAL	5
NH HOTELES	8,571	CIA DE INVERS CINSA	4,67	PAPELES Y CARTONES	5
ZELTIA	8,333	INDITEX	3,266	ANTENA 3TV	4,444
CIRC DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	BODEGAS RIOJANAS	3,17	SOTOGRADE	4
BANCO DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	6,67	BYADA	3	SACYR	3,636
ADOLFO DOMINGUEZ	6,667	ESPAÑOLA DE VIVIDAS EN ALQU	2,88	FADESA	3,53
ABERTIS	6,515	FEDERICO PATERNINA	2,77	CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	3,33
PAPELES Y CARTONES	6,33	NATRACEUTICAL	2,66	LINGOTES ESPECIALES	3,33
INDITEX	6,123	AUTOPISTA ASTUR	2,44	INDITEX	2,857

TABLA N° 9.
 LAS 15 EMPRESAS CON MAYOR PODER CONJUNTO, EN CA
 Y AD, 2005

EMPRESA	2005	EMPRESA 2005	CA	EMPRESA 2005	AD
CALPE INVEST	15	CALPE INVEST	15	BANCO PASTOR	10
FADESA	12	PROSEGUR	9,96	PRIM	10
BANCO PASTOR	11,615	FADESA	8,84	CORPORACION DER- MOESTETICA	8
PRIM	10	BANESTO	8,787	PAPELES Y CARTONES	7,99
PROSEGUR	9,96	CIRC DE VALORES MO- BILIARIOS	8,17	AVANZIT	6,667
BANESTO	8,787	CEMENTOS PORTLAND	7,261	ZELTIA	6,667
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	ABERTIS	5,8	ANTENA 3TV	6,666
ZELTIA	8,164	B DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	5,34	EUROPAC	6,66
CORPORACION DER- MOESTETICA	8	MONTEBALITO	3,32	NH HOTELES	5,714
EUROPAC	7,99	INDITEX	3,266	DOGI INTERNATIONAL	5
PAPELES Y CARTONES	7,99	BANCO ETCHEVERRIA	3,241	REE	5
REE	7,857	BODEGAS RIOJANAS	3,07	SACYR	4,444
INDITEX	7,613	BYADA	3	EBRO PULEVA	4,44
CEMENTOS PORTLAND	7,261	REE	2,857	INDITEX	4,347
AVANZIT	6,67	FEDERICO PATERNINA	2,77	CIA DE DISTRIB INT LOGISTICA	4

TABLA N° 10.

LAS 15 EMPRESAS CON MAYOR PODER CONJUNTO, EN CA Y AD, 2006

EMPRESA	2006	EMPRESA 2006	C AD	EMPRESA 2006	AD
CORPORACION DER-MOESTETICA	13,67	PROSEGUR	10	BANCO PASTOR	10
FADESA	12	FADESA	8,84	EUROPAC	10
EUROPAC	11,33	CIRC DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	PAPELES Y CARTONES	10
PAPELES Y CARTONES	11,33	BODEGAS BILBAINAS	8	PRIM	10
BANCO PASTOR	10,5	CEMENTOS PORTLAND	7,813	ZELTIA	10
ZELTIA	10,4	BANESTO	7,8	CORPORACION DER-MOESTETICA	6,67
PRIM	10	BME	7,5	ANTENA 3TV	6,666
PROSEGUR	10	CORPORACION DER-MOESTETICA	7	REE	6,666
REE	9,523	ABERTIS	5,757	AVANZIT	5,714
CIRC DE VALORES MOBILIARIOS	8,17	METROVACESA	5,57	EBRO PULEVA	5
BODEGAS BILBAINAS	8	EUROPISTAS	5	URBAS	5
CEMENTOS PORTLAND	7,813	VOCENTO	4,333	INDITEX	4,347
BANESTO	7,8	ASTROC MEDITERRANEO	4,16	CIA DE DISTRIB INTEGRAL LOGISTICA	4
INDITEX	7,547	BANCO ETCHEVERRIA	3,241	DOGI INTERNATIONAL	4
ANTENA 3TV	6,666	INDITEX	3,2	NH HOTELES	3,333

TABLA Nº 11.

PESO DE MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR TIPOS, 2004

2004	% CM	% CE	% CD	% CI
CALPE INVEST	80	100	100	50
CIA DE INVERSIONES CINSA	40	0		50
PROSEGUR	33,3	25	66,67	0
B.PROM DE NEGOCIOS	33,3	33	33,33	
BANCA PUEYO	28,6	0	100	0
AUTOPISTA ASTUR	27,3	0	22,22	100
FCC	26,7	0	36,36	0
B. VALENCIA	25	0	16,67	22,2
MONTEBALITO	25	0	33,33	
NATRACEUTICAL	25	0	33,33	0
B. ETCHEVARRIA	22,2	0	28,57	
BANCA MARCH	20	0	50	0
INDITEX	20	0	100	20
BYADA	20	50	0	0
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	20	0	25	
BANESTO	18,2	33	0	16,7
CEMENTOS MOLINS	16,7	0	18,18	
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	16,7	33	0	0
FEDERICO PATERNINA	16,7	0	100	0
INDO	16,7	0	16,67	
NICOLAS CORREA	16,7	0	100	0
VISCOFAN	14,3	0	0	20
CEMENTOS PORTLAND	13,3	0	14,29	20
INMO COLONIAL	12,5	0		0
AVANZIT	11,1	0	0	16,7
BANKINTER	11,1	0	0	25
INMO COLONIAL	11,1	25	0	0
B. PASTOR	11,1	0	50	0
BODEGAS RIOJANAS	11,1	0	25	0
FADESA	11,1	25	0	0
ABERTIS	10,5	0	14,29	0
VIDRALA	10	0	0	25
MIQUEL Y COSTAS	10	0	0	0
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO	9,09	0	10	0
FERROVIAL	9,09	0	33,33	0
TECNOCOM	9,09	0	0	16,7
TUBOS	9,09	0	14,29	
UNIPAPEL	9,09	0	0	16,7
ZELTIA	9,09	0	25	0
LINGOTES ESPECIALES	8,33	0	0	
CARTERA HOTELERA	7,69	0	0	11,1

TABLA Nº 11. (Continuación)

PESO DE MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR TIPOS, 2004

2004	% CM	% CE	% CD	% CI
AUTOPISTAS DE NAVARRA	7,14	0	7,143	
BBVA	6,67	0		10
SOS CUETARA	6,67	0	14,29	0
INMOBILIARIA DEL SUR	5,56	0	9,091	0
SCH	5,26	20	0	0

TABLA Nº 12.

PESO DE MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR TIPOS, 2005

2005	%CM	%CE	%CD	%CI
CALPE INVEST	80	100	100	50
MONTEBALITO	40	0	33,33	
B.PROM DE NEGOCIOS	33,3	33,3	33,33	
PROSEGUR	30	25	66,67	0
FCC	29,4	0	41,67	0
AUTOPISTA ASTUR	25	0	16,67	100
RUSTICAS	25	0	100	0
TUDOR	25	0	33,33	
B. VALENCIA	25	0	16,67	22,222
INDITEX	22,2	0	100	20
B. ETCHEVARRIA	22,2	0	28,57	
BYADA	20	50	0	0
CEMENTOS PORTLAND	20	0	33,33	20
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	20	0	25	
BANCA MARCH	18,2	0	40	0
BANESTO	18,2	33,3	0	16,667
CEMENTOS MOLINS	16,7	0	20	0
FEDERICO PATERNINA	16,7	0	100	0
INDO	16,7		16,67	
NICOLAS CORREA	16,7	0	50	0
VISCOFAN	14,3	0	0	25
ABENGOA	11,1	0	0	20
ADOLFO DOMINGUEZ	11,1	33,3	0	0
INMO COLONIAL	11,1	0	16,67	0
BODEGAS RIOJANAS	11,1	0	20	0
INMO COLONIAL	11,1	25	0	0
BANKINTER	10	0	0	25
TUBOS	10	0	14,29	
ZELTIA	10	0	25	33,333

TABLA Nº 12. (Continuación)

PESO DE MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR TIPOS, 2005

2005	%CM	%CE	%CD	%CI
B. PASTOR	10	0	33,33	0
FADESA	10	33,3	0	0
MIQUEL Y COSTAS	10	0	0	0
FERROVIAL	9,09	0	33,33	0
REE	9,09	0	0	14,286
UNIPAPEL	9,09	0	0	16,667
VIDRALA	9,09		0	25
FERSA	9,09	0	0	
INDRA	8,33	0	0	14,286
SOL MELIA	8,33	0	25	0
TECNOCOM	8,33	0	0	16,667
LINGOTES ESPECIALES	8,33	0	10	
AUTOPISTAS DE NAVARRA	7,14		7,143	
REPSOL	7,14	0	0	11,111
BBVA	6,67	0		10
SOS CUETARA	6,67	0	14,29	0
SCH	5,56	20	0	0
INMOBILIARIA DEL SUR	5,56	0	9,091	0
ABERTIS	5,26	0	7,143	0

TABLA Nº 13.

PESO DE MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR TIPOS, 2006

2006	%C	%CE	%CE	%CI
TUDOR	33,33	0	100	
B.PROM DE NEGOCIOS	33,33	66,67	0	
PROSEGUR	30	25	66,7	0
VOCENTO	26,67	0	40	50
FCC	26,32	0	38,5	0
AUTOPISTA ASTUR	25	0	20	100
RUSTICAS	25	0	100	0
B. VALENCIA	25	0	0	11,1
BODEGAS BILBAINAS	25	50	0	0
CEMENTOS PORTLAND	25	0	42,9	20
ASTROC	23,08	16,67	25	33,3
INDITEX	22,22	0	100	20
B. ETCHEVARRIA	22,22	0	28,6	
MONTEBALITO	22,22	0	0	0

TABLA N° 13. (Continuación)

PESO DE MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR TIPOS, 2006

2006	%C	%CE	%CE	%CI
CIRCULO DE VALORES MOBILIARIOS	20	0	25	
INBESOS	20	0		0
BANCA MARCH	18,18	0	40	0
CEMENTOS MOLINS	16,67	0	20	0
CORPORACION DERMOESTETICA	16,67	33,33	0	0
ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER	16,67	33,33	0	
FEDERICO PATERNINA	16,67	0	100	0
INDO	16,67		16,7	
BANESTO	14,29	20	0	16,7
SERVICE POINT SOLUTIONS	14,29	0		20
BEFESA	14,29	0	0	33,3
NATRACEUTICAL	14,29	0	25	0
ADOLFO DOMINGUEZ	12,5	33,33	0	0
VISCOFAN	12,5	0	0	20
NICOLAS CORREA	12,5	0	33,3	0
ABENGOA	11,11	0	0	20
INMO COLONIAL	11,11	0	20	0
ZARDOYA	11,11	0	14,3	0
ZELTIA	11,11	0	25	0
BODEGAS RIOJANAS	11,11	0	25	0
INMO COLONIAL	11,11	0	16,7	0
BAMKINTER	10	0	0	25
TUBOS	10	0	14,3	
B. PASTOR	10	0	33,3	0
EUROPISTAS	10	0	0	
MIQUEL Y COSTAS	10	0	0	0
PARQUESOL	10	0	25	0
FERROVIAL	9,091	0	33,3	0
REE	9,091	0	0	14,3
VIDRALA	9,091		0	25
FADESA	9,091	33,33	0	0
FERSA	9,091	0	0	
LINGOTES ESPECIALES	9,091	0	11,1	
ACCIONA	8,333	0	0	16,7
ACCIONA	8,333	0	0	16,7
INDRA	8,333	0	0	14,3
SOL MELIA	8,333	0	25	0
TECNOCOM	8,333	0	0	16,7
EBRO PULEVA	7,692	0	16,7	0
REPSOL	7,143	0	0	14,3
BBVA	6,667	0		9,09

TABLA N° 13. (Continuación)

PESO DE MUJERES EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR TIPOS, 2006

2006	%C	%CE	%CE	%CI
BME	6,667	0	0	25
IBERDROLA	6,667	0	0	9,09
SOS CUETARA	6,667	0	14,3	0
ENAGAS	6,25	0	0	12,5
SOGECABLE	6,25	0	7,69	0
SCH	5,556	20	0	0
INMOBILIARIA DEL SUR	5,556	0	9,09	0
METROVACESA	5,556	0	16,7	0
ABERTIS	5,263	0	7,14	0
MAPFRE	4,545	0	0	12,5



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO

El FSE invierte en tu futuro



**GOBIERNO
DE ESPAÑA**

**MINISTERIO DE
IGUALDAD**

**SECRETARÍA
GENERAL
DE POLÍTICAS
DE IGUALDAD**

**INSTITUTO
DE LA MUJER**