

## VII

### PERFIL DE LA MUJER DIRECTIVA ESPAÑOLA

Nélida PORTO SERANTES

Isabel NEIRA GÓMEZ

María Emilia VÁZQUEZ ROZAS

Universidad de Santiago de Compostela

---

(Págs. 147 a 173)

#### SUMARIO

	<u>Página</u>
I. LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL .....	148
II. LA MUJER EMPRENDEDORA: EL CASO DE ESPAÑA .....	152
III. LA MUJER ESPAÑOLA EN EL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL .....	155
IV. LAS MUJERES Y EL PODER .....	158
V. LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLES .....	161
VI. FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ESPAÑOLES .....	163
VII. BRECHA SALARIAL EN ESPAÑA .....	166
VIII. CONCLUSIONES .....	171
IX. BIBLIOGRAFÍA .....	172

---

#### RESUMEN

La desigualdad en el ámbito laboral es un problema que trasciende las fronteras de los países. En el caso español viene de la mano del cambio normativo que exige a las empresas brindar mayor información, tanto en cantidad como en la calidad y transparencia informativa. En el ámbito mundial, a través de pactos surgidos desde la ONU, se anima a las empresas a que, de una forma voluntaria y libremente, informen para dejar constancia de su buen hacer y su avance hacia lo que esta sociedad del

siglo XXI demanda como empresa socialmente responsable, promoviendo la eliminación de la discriminación de la mujer.

Gracias a esta mayor información divulgada por las empresas podemos abordar en este trabajo el perfil de la mujer actual española que ocupa cargos directivos, presentándola como una mujer emprendedora, universitaria, que escala posiciones en el organigrama empresarial incluso si es menor de 30 años.

También destacamos que se le resisten a la mujer los cargos en los consejos de administración, y que incluso está lejos de llegar a ser influyente en el mundo de los negocios, a pesar de la Ley de igualdad.

## ABSTRACT

Inequality in the workplace is an issue that transcends the borders of the countries. In the Spanish case comes from the normative change that require to the companies to provide more information, both quantity and quality and transparency. Globally, from arising from UN covenants, the enterprises are encouraged, in a voluntarily and freely way, to report about their progress towards demands of the society of the 21st century: companies socially responsible and companies that promoting the elimination of discrimination against women.

Thanks to greater companies disclosure, we can deal in this paper the women's profile current Spanish in occupying managing positions, presenting it as a woman entrepreneur, with level studies university, a women that forge ahead level positions in the bussines chart even if it is less than 30 years. We also highlight that the women are far from positions in boards of Directors, and even is far to be influential in the world of business in spite of the Equality Act.

**Palabras clave:** mujer trabajadora, mujer emprendedora, posición organigrama, discriminación sexual.

**Key words:** working women, women entrepreneurship, managerial positions, wage gap.

## I. LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979. Casi han pasado tres décadas desde este acuerdo, y nos preguntamos ¿cuál es la situación de la mujer en el mercado laboral?

Acudimos a la OIT (2008), quien constata una disminución de tasa de participación de la mujer en la fuerza del trabajo (TPFL) en la última década, bajando del 52,9 por 100 al 52,5 por 100 (tabla 1). Sin embargo, si nos detenemos en los datos

obtenidos para Europa y las economías industrializadas, el porcentaje ha aumentado en un 2,4 por 100 (desde el 51,3 por 100 al 52,7 por 100), frente a una disminución del 2,6 por 100 para el por 100 de TPFL de los hombres. Además, en esta zona en la cual se halla incluida España, existen más mujeres económicamente activas: por cada 100 hombres activos, existen 82 mujeres activas, es la zona donde la brecha de género es menor de todo el planeta.

**TABLA 1**

**TASA DE PARTICIPACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO DE HOMBRES Y MUJERES, 1997 Y 2007, Y BRECHA DE GÉNERO EN EL NÚMERO DE MUJERES ECONÓMICAMENTE ACTIVAS POR CADA 100 HOMBRES, 2007**

	Mujeres TPFL (%)		Hombres TPFL (%)		Número de mujeres económicamente activas por cada 100 hombres activos
	1997	2007*	1997	2007*	2007*
	Mundo	52,9	52,5	80,4	78,8
Economías industrializadas y la Unión Europea	51,3	52,7	70,8	68,2	82,0
Europa Central y Sudoriental (no UE) y CEI	50,7	49,7	70,9	69,8	80,5
Asia Oriental	70,9	67,1	84,5	81,4	78,9
Asia Sudoriental y el Pacífico	57,4	59,1	82,8	82,8	73,2
Asia Meridional	36,6	36,2	83,8	82,0	41,7
América Latina y el Caribe	47,2	52,9	81,8	79,1	70,5
Oriente Medio	25,6	33,3	77,5	78,3	38,7
África del Norte	23,8	26,1	75,5	75,9	34,8
África Subsahariana	64,1	62,6	87,4	86,1	75,0

Fuente: OIT (2008).

A la vista de esta tabla, el porcentaje TPFL de las mujeres sigue en aumento, al menos en Asia Sudoriental y el Pacífico, América Latina y el Caribe, Oriente Medio, África del Norte, además de las ya señaladas (economías industrializadas y en la Unión Europea).

Por la parte que le toca a la UE, el informe Kok (2004) ya apuntaba:

«Si se desea hacer del trabajo una opción real para todos es necesario invertir esfuerzos adicionales para aumentar la participación de las mujeres. Ello exige eliminar los dispositivos fiscales que siguen desincentivando el empleo, medidas energéticas que aborden de raíz la diferencia de retribución entre los sexos y una aplicación más estricta de la legislación de lucha contra la discriminación. Mejorar la

conciliación de la vida profesional y familiar exige también proporcionar servicios de atención infantil y geriátrica asequibles y de buena calidad».

Si bien los datos promedios son muy optimistas, la situación laboral de la mujer europea difiere entre los distintos países. Mientras hay una brecha de género en cuanto al empleo inferior al 10 por 100 en ocho países, señalan PARENT-THIRION *et al.* (2007) que en otros siete países, por el contrario, existe una brecha de más del 20 por 100. Para España, según estos autores, la brecha entre el empleo femenino y masculino es de un 25 por 100.

**TABLA 2**  
**INDICADORES EN EL MERCADO DE TRABAJO DE HOMBRES Y MUJERES**

	Employment (000s)	Employment rate, %	Unemploy- ment rate, %	Male employment rate, %	Female employment rate, %	Gender employment gap, percent- age points	Temporary contracts, % of workforce	Part-time work, % of workforce	Part-time work, % of female workforce
BE	4,134	60.6	8.4	67.9	53.3	14.6	8.6	21.5	40.5
DE	25,811	65.9	10.1	71.6	60.1	11.5	12.4	22.3	41.6
FR	24,048	62.9	9.5	68.5	57.3	11.2	12.6	16.9	20.3
LU	186	61.6	4.8	72.4	50.6	21.8	4.9	17.8	40.2
AT	3,745	68.1	5	75.2	61	14.2	8.7	19.7	38
EL	4,250	59.6	10.5	73.8	45.5	28.3	11.7	4.6	8.5
ES	18,181	61.8	10.6	74.2	49.2	25	32.9	8.7	17.7
IT	22,286	58	8.3	70.2	45.9	24.3	12	12.8	25.2
CY	322	68.8	5.2	79.8	58.6	21.2	12.6	8.5	13.4
MT	147	54.0	7	74.3	33.5	40.8	5.1	8.9	20.6
PT	4,821	67.8	7.5	73.8	62	11.8	19.4	11.5	16.5
DK	2,691	75.6	5.1	79.4	71.6	7.8	8.8	22.1	33.2
NL	8,022	73.1	4.6	80	66.1	13.9	15.1	45.8	74.6
FI	2,327	67.1	8	69	65.1	3.9	14.7	14.4	19.7
SE	4,195	71.5	6.2	73.1	69.9	3.2	15.2	24	26.7
IE	1,859	66.7	4.5	76	57.2	18.8	3.6	16.7	31.4
UK	27,614	71.8	4.7	78	65.7	12.3	6	25.3	42.9
CZ	4,672	64.5	8.2	72.8	56.1	16.7	9.1	4.8	8.3
EE	577	63.4	8.7	67.9	59.4	8.5	2.4	7.7	9.4
LT	1,423	61.4	10.7	64.9	58.1	6.8	5.8	8	10.1
LV	987	62.2	10.3	65.9	58.7	7.2	8.9	11.1	14.1
HU	3,884	57	6.3	63.3	51	12.3	7.1	4.7	6.4
PL	13,731	52.4	18.3	58.4	46.5	11.9	24	11.1	14.5
SI	911	64.9	6.6	70.1	59.5	10.6	17.7	8.8	10.3
SK	2,189	57.5	17.3	64	51.1	12.9	5.7	2.6	4.2
BG	2,871	54.1	12	58	50.3	7.7	6.9	1.9	2.2
RO	8,592	57.4	8.5	62.2	51.6	11.6	2	9.2	9.5
HR	1,333†	54.9	14.1	62.3	47.8	14.5	12.4	8.7	11.1
TR	21,791	43.7	10.3	73.5	26.5	47	No data	16.6*	20.8*
NO	2,226	75.3	3.9	78.1	72.5	5.6	10.1	29.4	45.7
CH	3,959	67.3	4.3	76	59.1	16.9	No data	31.7*	54.9

Source: EU data: Labour Force Survey, Statistics in Focus, 6/2005 (labour market trends for fourth quarter 2004); Turkey: national statistics, 2004; Switzerland: Enquête suisse sur la population active (ESPA) Office fédéral de la statistique, 2004; Croatia: From the LFS 3 rd quarter 2005 and the Croatian Statistical Office website (†); \* Foundation's own calculations.

Fuente: PARENT-THIRION *et al.* (2007).

El envejecimiento de la población y la brecha laboral por razón de género abocó a la Unión Europea a enfrentarse a un doble objetivo en cuanto a su política social:

- Aumentar el empleo para garantizar la continuidad de las tasas de crecimiento económico y
- Promover la conciliación del trabajo con los compromisos familiares, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo <sup>(1)</sup> (EUROFOUND, 2007 a) afirma que los esfuerzos por asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo europeo tendrán resultados limitados a menos que las empresas, en particular las pequeñas y medianas, implementen medidas de apoyo, ya que las mujeres no necesariamente estarán disponibles para asumir, aparte de su rol laboral remunerado, que continúa peor pagado que el masculino, su otro rol no pagado por las tareas domésticas que realizan. Es posible mejorar la situación laboral de la mujer en Europa, así lo demuestra el ejemplo citado por EUROFOUND, de la empresa Xerox, en el Reino Unido, la cual afirma que se ha ahorrado un millón de libras esterlinas en el período 1999-2004 al introducir medidas que permiten la conciliación del trabajo con la vida familiar.

Por último, acudimos al estudio <sup>(2)</sup> llevado a cabo por el World Economic Forum (Foro Económico Mundial) en 2007, en éste (tabla 3) España ocupa el décimo puesto, subiendo un lugar desde el undécimo en el año 2006.

**TABLA 3**  
**TOP 10. ÍNDICE GLOBAL DE LA BRECHA DE GÉNERO 2007.**  
**RANKING Y COMPARACIÓN CON EL AÑO 2006**

PAÍSES	Índice de la Brecha de Género				Cambios en la puntuación*	Subíndices							
	2007 Rank (entre 128 países)		2006 Rank (entre 115 países)			Participación económica y oportunidades		Logros educativos		Salud y supervivencia		Poder Político	
	2007 Rank	2007 Puntuación*	2006 Rank	2006 Puntuación*		Rank	Puntuación*	Rank	Puntuación*	Rank	Puntuación*	Rank	Puntuación*
Suiza	1	81.5%	1	81.3%	0.1%	5	76.1%	27	99.5%	73	97.4%	1	52.5%
Noruega	2	80.6%	2	79.9%	0.6%	10	75.1%	17	100.0%	51	97.9%	3	49.4%
Finlandia	3	80.4%	3	79.5%	0.9%	22	72.3%	21	99.9%	1	98.0%	2	51.7%
Islandia	4	78.4%	4	78.1%	0.3%	23	72.1%	67	98.7%	95	97.0%	4	45.6%
Nueva Zelanda	5	76.5%	7	75.1%	1.4%	8	75.5%	19	99.9%	67	97.4%	9	33.1%
Filipinas	6	76.3%	5	75.2%	1.1%	2	78.9%	1	100.0%	1	98.0%	14	28.3%
Alemania	7	76.2%	5	75.2%	0.9%	29	70.0%	35	99.5%	58	97.8%	6	37.4%
Dinamarca	8	75.2%	5	74.0%	0.9%	15	73.4%	1	100.0%	98	97.0%	13	30.5%
Irlanda	9	74.6%	10	73.3%	1.2%	48	66.7%	1	100.0%	80	97.3%	8	34.3%
España	10	74.4%	11	73.2%	1.2%	64	58.9%	39	99.4%	74	97.3%	5	42.1%

\* El Índice de la Brecha de Género se puntúa de 0 a 1 (0.00= inequidad, 1.00= equidad); puede ser más o menos interpretado intuitivamente como el porcentaje de la brecha de género que ha sido cerrado.

Fuente: HAUSMANN et al. (2007).

(1) EUROFOUND es un organismo tripartito de la Unión creado en 1975 para contribuir a la planificación y la creación de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa, evalúa y analiza las condiciones de vida y de trabajo, emite dictámenes autorizados y asesora a los responsables y principales actores de la política social, contribuye a la mejora de la calidad de vida e informa de la evolución y las tendencias en este ámbito, en particular de los factores de cambio.

(2) El índice abarca a 128 países que cubren más del 90 por 100 de la población mundial; de entre ellos, hemos resaltado los diez mejores.

Si bien en el ranking general España está bien situada, al entrar en los pormenores de los subíndices utilizados, nuestra situación es la peor del *top ten* en cuanto a la participación económica y oportunidades. Para calcular este índice se tienen en cuenta indicadores económicos —tasas de empleo, sueldos, equidad de los salarios, jerarquía laboral, fuerza de trabajo cualificado—. Incluimos un detalle de los datos de nuestro país en este subíndice en la tabla 4.

**TABLA 4**  
**SUBÍNDICE DE LA BRECHA DE GÉNERO ESPAÑA-2007**

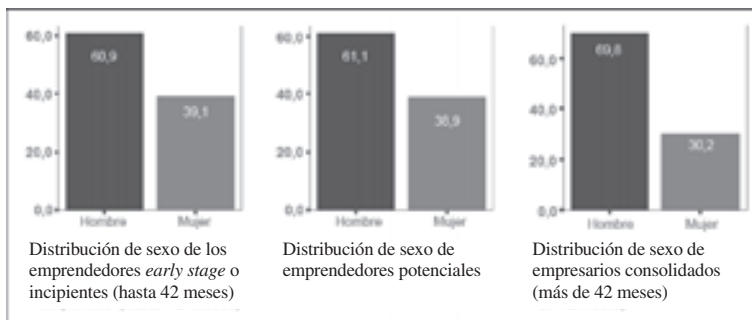
Gender Gap Subindexes	Rank	Score	Simple average	Female	Male	Female-to-male ratio
<b>Economic Participation and Opportunity</b>	<b>84</b>	<b>0.589</b>	<b>0.577</b>			
Labour force participation .....	75	0.71	0.69	57%	81%	0.71
Wage equality for similar work (survey) .....	117	0.51	0.64	—	—	0.51
Income (PPP US\$) .....	76	0.50	0.50	16,751	33,648	0.50
Legislators, senior officials, and managers.....	33	0.47	0.26	32%	68%	0.47
Professional and technical workers.....	57	0.89	0.68	47%	53%	0.89

## II. LA MUJER EMPRENDEDORA: EL CASO DE ESPAÑA

La tasa de actividad emprendedora femenina, según el informe GEM<sup>(3)</sup> (DE LA VEGA, 2008), es claramente inferior a la masculina, presentando una distribución similar en todas las fases del proceso emprendedor (ilustración 1).

### ILUSTRACIÓN 1

#### DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS EMPRENDEDORES ESPAÑOLES SEGÚN LA FASE DEL PROCESO EN QUE SE HALLAN: POTENCIAL, INCIPIENTE Y CONSOLIDADA



Fuente: DE LA VEGA (2008).

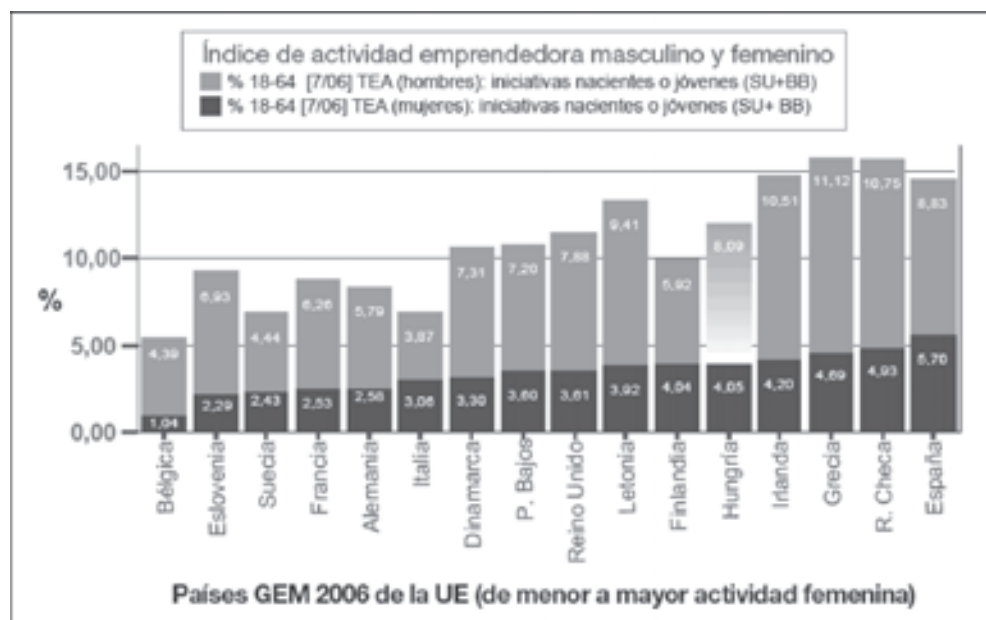
(3) Muestreó 28.306 individuos mayores de 18 años y menores de 65 años; período encuestado: abril-junio de 2006.

Si bien la diferencia de género es más acusada en el caso de las iniciativas consolidadas, se ve atenuada en la población emprendedora incipiente (o *early stage*), el 60,9 por 100 de los emprendedores potenciales son hombres y el 39,1 por 100 son mujeres.

El ratio mujer/hombre para el TEA (Total Early Stage Entrepreneurial Activity) en España sigue experimentando un aumento por cuarto año consecutivo, situándose muy cerca del valor 0,68, que corresponde a la media internacional y que coloca a España en la posición número 19 de los 42 países que participan en el estudio GEM. Este estudio coloca a España en la quinta posición con respecto a los países analizados de la Unión Europea (ilustración 2), detrás de Grecia, República Checa, Irlanda y Letonia.

### ILUSTRACIÓN 2

#### RATIO TEA MUJER/HOMBRE EN LA UNIÓN EUROPEA SEGÚN GEM 2006



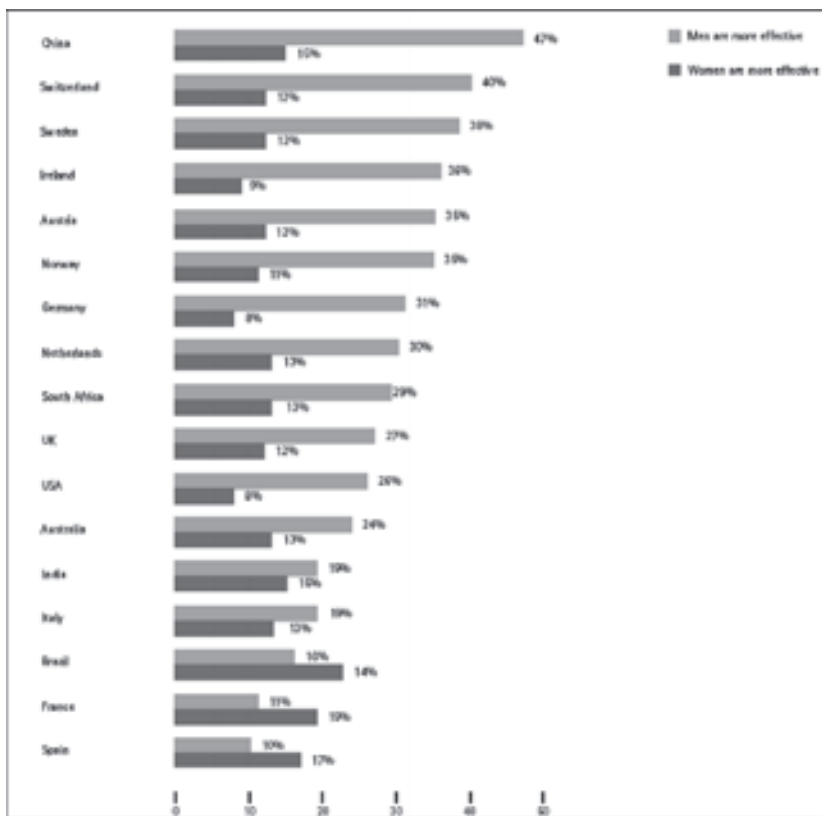
Las diferencias en el TEA, según DE LA VEGA (2008), son provocadas por los determinantes psicológicos y sociales de la emprendedora femenina; las mujeres:

- Son más modestas que los hombres a la hora de evaluar sus habilidades para la creación de empresas,
- Muestran una mayor aversión al riesgo y
- Perciben menor existencia de oportunidades para la creación de empresas en su zona.

Por otra parte, ACCENTURE (2008 a) indica que, pese a la situación reflejada en otros países del mundo, la mujer española tiene muy buena opinión sobre sí misma. La española opina que es más efectiva que los hombres (un 17 por 100 de las mujeres frente al 10 por 100 de los hombres). La ilustración 3 indica que la mujer española está en tercera posición en cuanto a buen concepto de sí mismas, detrás de las mujeres brasileñas y francesas.

### ILUSTRACIÓN 3

#### PERCEPCIÓN INDIVIDUAL DE HOMBRES Y MUJERES SOBRE LA PROPIA EFECTIVIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES LABORALES



Fuente: ACCENTURE (2008 a).

Estos datos nos llevan a sugerir que, pese al buen concepto que tienen las mujeres sobre sí mismas, si promueven en menor grado la creación de empresas que los hombres, en equivalencia también tendrán menos oportunidades de ocupar cargos directivos en las empresas creadas.



### III. LA MUJER ESPAÑOLA EN EL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

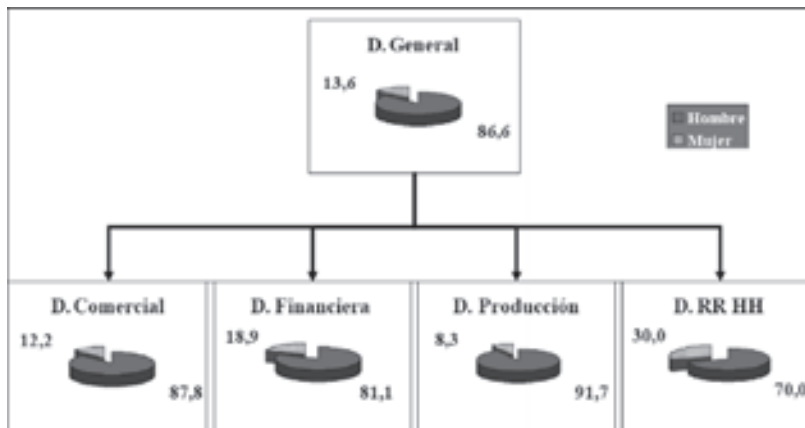
El artículo 14 de la Constitución española de 1978 proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, por ello aumentar el porcentaje de mujeres ocupando cargos directivos es una medida que se ven obligadas a fomentar las empresas españolas, y que se encargan de divulgar por las consecuencias positivas que conlleva reputarse como una empresa socialmente responsable.

Las medidas que adoptan las empresas para evitar la discriminación son llevadas a cabo tanto por el incremento de reputación que les puede reportar (por el aumento del valor de sus intangibles) como por la motivación que puede suponer a su plantilla, ya que cada vez es más elevado el personal de sexo femenino y la demanda equidad por la legislación las obliga a adoptar medidas organizacionales.

Por ello nos preguntamos ¿cuál es la situación de la mujer española en puestos directivos? ICSA <sup>(4)</sup> nos ayuda a encontrar la respuesta gracias a su análisis del año 2007 (ilustración 4). Hay un 30 por 100 de mujeres directivas en el área de Recursos Humanos, un 18,9 por 100 en la Dirección Financiera, un 12,2 por 100 en la Dirección Comercial y donde menos mujeres directivas se encuentran es en la Dirección de Producción (8,3 por 100). Siendo el porcentaje de mujeres que ostentan la Dirección General de tan sólo el 13,6 por 100, a este respecto CHINCHILLA *et al.* (2007) indican que las mujeres acceden con más facilidad a la Dirección General en las empresas pequeñas.

#### ILUSTRACIÓN 4

##### LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN ESPAÑA



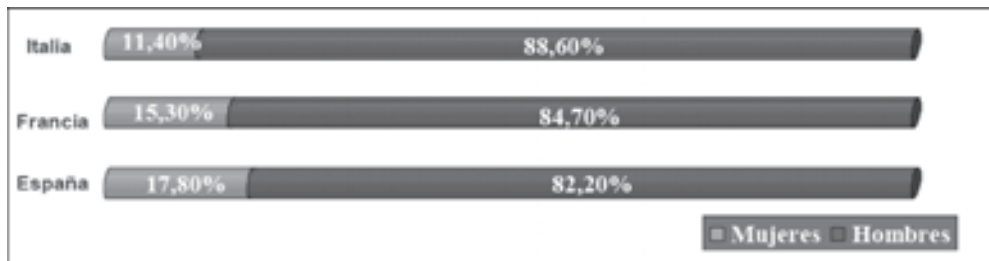
Fuente: Observatorio Salarial de ICSA.

(4) La encuesta de ICSA recoge la opinión de 16.750 directivos y directivas. Realiza la comparación de la Retribución Bruta Total media en dinero (cuantías fijas y variables), sin incluir ingresos en especies (coche, seguro médico, móvil, etc.).

Las trabajadoras españolas opinan que aún existen obstáculos para alcanzar el éxito profesional. Según el informe de ACCENTURE<sup>(5)</sup> (2008b) «Las mujeres sostienen que, todavía hoy día, su condición de mujer es un grave problema para progresar en la compañía, a lo que añaden que tienen que dedicar más tiempo y energía a cuidar de su familia». A pesar de ello, al comparar la situación de la mujer española con la de otros países vecinos como Francia e Italia (ilustración 5), vemos que en nuestro país, según ICSA, los datos son menos desalentadores que para la mujer francesa e italiana.

### ILUSTRACIÓN 5

#### LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN ITALIA, FRANCIA Y ESPAÑA



Fuente: *Observatorio Salarial de ICSA.*

Mientras en España casi el 18 por 100 de los cargos directivos están ocupados por mujeres, en Francia el porcentaje baja al 15 por 100 y en Italia al 11 por 100.

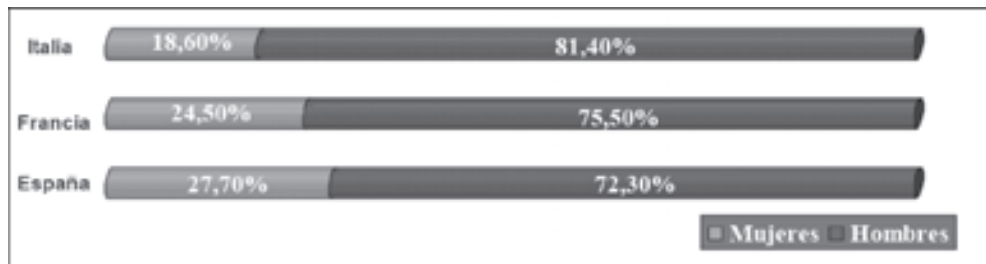
CHINCHILLA *et al.* (2007) concluyen que las mujeres directivas tienen como pareja a hombres que en su mayoría ocupan cargos directivos de nivel similar. Asimismo hallaron como tendencia de los varones que prefieren emparejarse con mujeres de nivel jerárquico inferior o bien autónomas (en una proporción casi de cuatro a uno frente a las preferencias de las féminas).

Esta situación laboral desfavorable para la mujer también se repite para los mandos intermedios (ilustración 6), entre los que en nuestro país hay más presencia femenina que en los otros dos países analizados: casi el 28 por 100 frente al 24,5 por 100 de Francia o el 19 por 100 de Italia.

(5) ACCENTURE realizó este estudio en España entrevistando a 306 personas, el 50 por 100 mujeres y el otro 50 por 100 hombres, en organizaciones de gran y mediano tamaño.

**ILUSTRACIÓN 6**

**LA PRESENCIA DE LA MUJER EN MANDOS INTERMEDIOS EN EMPRESAS DE ITALIA, FRANCIA Y ESPAÑA**

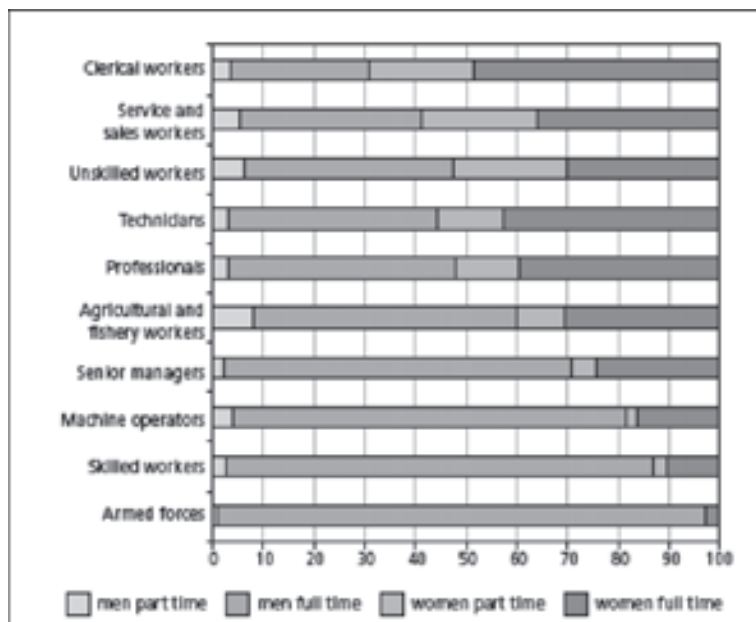


Fuente: *Observatorio Salarial de ICESA.*

Estos resultados parecen validados por PARENT-THIRION *et al.* (2007). En la Europa de los 27 la categoría de mandos intermedios está ocupada casi en un 25 por 100 por mujeres que trabajan a tiempo completo.

**ILUSTRACIÓN 7**

**SEGREGACIÓN OCUPACIONAL DE HOMBRES Y MUJERES POR CATEGORÍAS DE EMPLEOS EN LA EU 27 (%)**

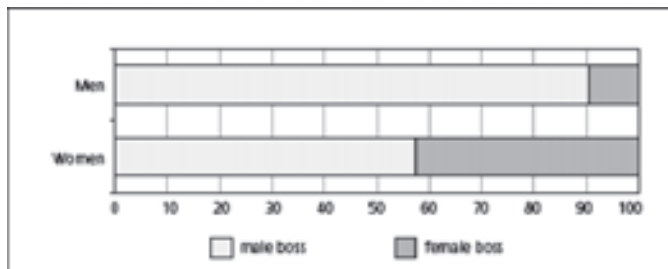


Fuente: *PARENT-THIRION et al. (2007).*

Sin embargo, en las estructuras de poder empresarial, según la cuarta encuesta sobre condiciones laborales (ilustración 8), sólo un 10 por 100 de los hombres tienen a una mujer como su inmediata superior, frente al 42 por 100 de las mujeres cuyos superiores son hombres.

### ILUSTRACIÓN 8

#### SEXO DEL SUPERIOR INMEDIATO, SEGÚN EL SEXO DEL QUE RESPONDE (%)



Fuente: PARENT-THIRION et al. (2007).

Aquí la diferencia es de más de 32 puntos, lo que viene a indicar que las mujeres ostentan cargos básicamente cuando sus subordinados son mujeres. Todo ello a pesar de los esfuerzos llevados a cabo en el ámbito de la responsabilidad social para soslayar esta brecha.

## IV. LAS MUJERES Y EL PODER

La desigualdad de poder que cada género ejerce en el ámbito empresarial es apabullante, inclinando la balanza hacia el lado masculino.

Si tomamos como ejemplo, en un contexto más global, el ranking bianual publicado por *Times* de los 50 pensadores más influyentes en el mundo de los negocios, las mujeres no estamos bien posicionadas. Si en el ranking anterior, del año 2005, había 4 mujeres, en este del año 2007 sólo encontramos tres en el top 50 (véase la ilustración 9). Estas tres mujeres son:

- Renée MAUBORGNE en el puesto sexto, que comparte con su coautor W. Chan KIM, por el libro *Blue Ocean Strategy*.
- Lynda GRATTON, cuyo último libro *Hot Spots* la hace ascender desde el puesto 34 en el 2005 al 19.
- Rosabeth MOSS KANTER baja del puesto 19 al 28.

## ILUSTRACIÓN 9

### LOS 50 PENSADORES MÁS INFLUYENTES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS (2007)

Ranking	Nombre	Ranking	Nombre
1	CK PRAHALAD (3)	26	Thomas FRIEDMAN (0)
2	Bill GATES (2)	27	Kenichi OHMAE (16)
3	Alan GREENSPAN (35)	28	Rosabeth MOSS KANTER (19)
4	Michael PORTER (1)	29	Steve JOBS (0)
5	Gary HAMEL (14)	30	John KOTTER (0)
6	Chan KIM & Renée MAUBORGNE (15)	31	Jeff IMMELT (0)
7	Tom PETERS (4)	32	Rob GOFFEE & Gareth JONES (45)
8	Jack WELCH (5)	33	Adrian SLYWOTSKY (0)
9	Richard BRANSON (11)	34	Marshall GOLDSMITH (0)
10	Jim COLLINS (6)	35	Bill GEORGE (0)
11	Philip KOTLER (7)	36	Larry BOSSIDY (0)
12	Robert KAPLAN & David NORTON (22)	37	Daniel GOLEMAN (0)
13	Kjell NORDSTRÖM & Jonas RIDDERSTRÅLE (9)	38	Marcus BUCKINGHAM (0)
14	Charles HANDY (10)	39	Howard GARDNER (0)
15	Stephen COVEY (18)	40	Edward DE BONO (0)
16	Henry MINTZBERG (8)	41	Al GORE (0)
17	Thomas A. STEWART (13)	42	David ULRICH (0)
18	Malcolm GLADWELL (31)	43	Seth GODIN (0)
19	Lynda GRATTON (34)	44	Costas MARKIDES (49)
20	Donald TRUMP (0)	45	Rakesh KHURANA (33)
21	Scott ADAMS (12)	46	Richard D'AVENI (0)
22	Ram CHARAN (24)	47	Peter SENGE (23)
23	Vijay GOVINDARAJAN (30)	48	Chris ARGYRIS (28)
24	Warren BENNIS (27)	49	Jeffrey PFEFFER (0)
25	Clayton CHRISTENSEN (21)	50	Chris ZOOK (0)

Fuente: <<http://www.thinkers50.com/?page=2007>>.

En la tabla se incluye entre paréntesis la posición ocupada, en su caso, en el ranking anterior del año 2005.

Contrasta con estos datos negativos el poder político que la mujer europea ha alcanzado. Según el COM (2008), el número medio de las mujeres miembros de los Parlamentos nacionales es de un 23 por 100 en el 2007, sin cambios desde 2004.

Este porcentaje es ampliamente superado en España (ilustración 10) ya en el año 1999, en el que el porcentaje de mujeres rozaba el 30 por 100, para aumentar en más de 8 puntos en siete años y situarnos en el 37,77 por 100 de mujeres parlamentarias en nuestro país.

### ILUSTRACIÓN 10

#### EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE MUJERES EN LOS PARLAMENTOS AUTONÓMICOS ESPAÑOLES

	2006			1999		
	Mujeres	Varones	% Mujeres	Mujeres	Varones	% Mujeres
Andalucía	43	66	39,45	31	78	28,44
Aragón	21	46	31,34	20	47	29,85
Asturias (Principado de)	14	31	31,11	15	30	33,33
Baleares (Iles)	21	35	37,50	20	39	33,90
Canarias	21	39	35,00	17	43	28,33
Cantabria	16	23	41,03	14	25	35,90
Castilla y León	27	48	36,00	23	60	27,71
Castilla-La Mancha	25	22	53,19	19	28	40,43
Cataluña	49	96	36,30	32	103	23,70
Extremadura	24	41	36,92	20	45	30,77
Galicia	25	50	33,33	13	65	16,67
Madrid (Comunidad de)	42	69	37,84	33	69	32,35
Región de Murcia	14	31	31,11	9	36	20,00
Navarra (Comunidad Foral de)	16	34	32,00	13	37	26,00
Rioja (La)	13	20	39,39	11	22	33,33
Comunidad Valenciana	37	52	41,57	36	53	40,45
País Vasco	39	36	52,00	22	53	29,33
Ceuta	8	16	33,33	...	...	...
Melilla	8	18	30,77	...	...	...
<b>Total</b>	<b>463</b>	<b>763</b>	<b>37,77</b>	<b>348</b>	<b>833</b>	<b>29,47</b>

... dato no disponible

Fuente: MTAS, *Instituto de la Mujer*; Mujeres en Cifras.

Nos llama la atención que, frente a estos altos porcentajes de participación política parlamentaria de las mujeres, la distribución en altos cargos, sin embargo, arroje unos porcentajes más reducidos, a excepción de las ministras, tal como vemos en la ilustración siguiente:

### ILUSTRACIÓN 11

#### DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE ALTOS CARGOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA. 2006

Cargo	Mujeres	Varones	% Mujeres
Ministro/as	8	8	50,00
Secretarios/as de Estado	7	24	22,58
Subsecretarios/as	19	58	24,68
Directores/as Generales	81	347	18,93

Fuente: *Ministerio de Administraciones Públicas, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Presidencia del Gobierno, BOE.*

La participación de la mujer cae al 19 por 100 para las directoras generales, tan sólo 81, frente a los 347 varones en la España de 2006.

La desigualdad es aún mayor si nos fijamos en el número de las embajadoras españolas frente a los embajadores. La ilustración 12 pone en evidencia que la discriminación de la mujer es aún más patente:

### ILUSTRACIÓN 12

#### PRESENCIA DE EMBAJADORAS DE ESPAÑA EN EL MUNDO. 2006

	Mujeres	Varones	% Mujeres
Embajadores/as de España en el extranjero	9	93	8,82
Embajadores/as en organismos internacionales	0	18	0,00
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>111</b>	<b>7,50</b>

Fuente: MTAS, *Instituto de la Mujer*; Mujeres en Cifras.

Tan sólo hay 9 embajadoras, frente a 93 hombres embajadores de España en el extranjero, esto arroja un 7,5 por 100 de participación femenina.

## V. LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLES

Vista la posición de la mujer en los puestos de poder político, nos interesa conocer su posición en los órganos de máximo poder de las sociedades: los Consejos de administración.

El título VII de la Ley para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres contempla la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social por las empresas en materia de igualdad. En el marco de la responsabilidad social corporativa, se ha incluido el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles, concediendo para ello un plazo de ocho <sup>(6)</sup> años (artículo 75) en las empresas que cumplan dos de los tres criterios señalados en el Plan General de Contabilidad (2007), durante, al menos, dos años seguidos:

- Que el total de las partidas del activo supere los once millones cuatrocientos mil euros.
- Que el importe neto de su cifra anual de negocios supere los veintidós millones ochocientos mil euros.

(6) Se aplicará voluntariamente para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley de igualdad.

— Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 250.

Acudimos al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, para conocer cuál es la situación en España y obtenemos la evolución para el período 2004-2006 (ilustración 13). Vemos el detalle del porcentaje de participación de las mujeres en los Consejos de administración de las empresas españolas más importantes, las del IBEX 35.

### ILUSTRACIÓN 13

#### LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLES 2004-2006 EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

		2004	2005	2006
Ambos Sexos	Presidentes/as	37	37	35
	Vicepresidente/a	39	40	41
	Consejeros/as	417	388	379
	Consejeros/as secretarios/as	10	13	8
% Mujeres	Presidentas	5,41	0	2,86
	Vicepresidentas	2,56	2,50	2,44
	Consejeras	2,88	2,32	3,69
	Consejeras secretarias	0	0	0

Fuente: MTAS, Mujeres en cifras.

En este período de tres años disminuyó el número de presidentas y de vicepresidentas de los Consejos. El dato más halagüeño es que aumentó en un punto el número de consejeras, en tanto que el monto total de consejeros de ambos sexos disminuyó, lo que hace que este incremento sea aún más significativo, a nuestro juicio.

Por otra parte, acudimos al Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración del 2007<sup>(7)</sup>. Según este índice, «el total de Consejeras es de 65 y suponen el 6 por 100 del total de los miembros de consejos» (SPENCER STUART, 2007). Además, añade que el 50 por 100 de las empresas analizadas cuenta con consejeras en su gran mayoría, es decir, el 34 por 100 cuenta con tan sólo una consejera.

Para determinar cuál es la posición de España en este parámetro (ilustración 14) se comparan los datos de nuestro país con Gran Bretaña y Estados Unidos:

(7) Analiza 90 Consejos de administración de compañías españolas.



### ILUSTRACIÓN 14

#### LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLES, BRITÁNICOS Y NORTEAMERICANOS

%	España	Reino Unido	EE.UU.
<b>Consejeras sobre total Consejeros</b>	6%	10%	15%
<b>Compañías con Consejeras</b>	50%	69%	89%

Fuente: SPENCER STUART (2007).

España sale mal parada al compararla con un país europeo como Reino Unido o con Estados Unidos. El porcentaje de consejeras y el de empresas que cuentan con consejeras en sus Consejos de administración son inferiores en nuestro país.

Por último queremos resaltar que el análisis de las empresas españolas más selectas que cotizaban en el IBEX 35 del año 2006 lleva a afirmar al Observatorio de RSC (2008) que «a pesar de las iniciativas legislativas al respecto y de los compromisos públicos de las empresas con la no discriminación la presencia de mujeres en los máximos órganos de las compañías es prácticamente nula, sin que ninguna empresa explique los motivos e iniciativas adoptadas para corregir tal situación de discriminación por género».

## VI. FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ESPAÑOLES

Para analizar la brecha salarial, nos interesa conocer la formación de los directivos españoles, que, según los datos del informe elaborado por ICSA, reflejamos en la tabla siguiente.

### ILUSTRACIÓN 15

#### LA FORMACIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN ESPAÑA

	D.G.		D.Cial		D.Fin		D.PR		D.RRHH	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
<b>Formación universitaria</b>	81,0%	83,9%	79,7%	89,1%	93,5%	93,0%	80,1%	75,0%	95,1%	87,8%
Diplomados	15,9%	16,9%	16,1%	20,3%	13,5%	23,3%	20,9%	37,5%	19,0%	19,1%
Licenciados	27,7%	31,4%	27,7%	40,6%	35,1%	37,2%	32,2%	17,5%	30,6%	31,3%
Máster	37,5%	35,6%	35,9%	28,1%	44,9%	32,6%	27,1%	20,0%	44,9%	37,4%

H Hombre  
M Mujer

Fuente: Observatorio Salarial de ICSA.

Vemos en esta tabla que son más mujeres que hombres las que tienen estudios universitarios, tanto en la Dirección General como en la Comercial. Sin embargo,

esta situación no se repite en las áreas de Finanzas, Producción y Recursos Humanos, en donde los hombres presentan mayor nivel de formación. Queremos resaltar que las diferencias más significativas en este sentido se encuentran en la Dirección Comercial, donde el 89,1 por 100 de las mujeres, frente al 79,7 por 100 de los hombres, tiene un título universitario, con casi 10 puntos de diferencia. En sentido contrario destaca el área de Recursos Humanos, en la que sólo el 87,8 por 100 de las mujeres tienen estudios universitarios, frente al 95,1 por 100 de los hombres.

Sin embargo, son los hombres los que llevan ventaja a las mujeres en cuanto a la realización de másters en todas y cada una de las áreas directivas, ello nos puede llevar a explicar una de las causas de las diferencias salariales que persisten si atendemos al género.

Mientras CHINCHILLA *et al.* (2006) señalan que el mayor obstáculo para avanzar en la carrera profesional es el «techo de cristal», o sea la propia cultura de la empresa, nos llama la atención que, a pesar de estos datos de ICESA, los hombres ven como mayor riesgo para su propio progreso profesional la limitación en los conocimientos (ilustración 16).

### ILUSTRACIÓN 16

#### OPINIÓN DE HOMBRES Y MUJERES SOBRE LOS OBSTÁCULOS PARA AVANZAR EN LA CARRERA PROFESIONAL EN ESPAÑA

	Hombres	Mujeres	Total
Conocimiento de idiomas limitado/sólo hablo un idioma con fluidez	29%	14%	22%
No seguir formándose académicamente	27%	13%	20%
Ausencia de mentorado adecuado en la empresa	20%	16%	18%
No deseo sacrificar el equilibrio entre vida personal y trabajo	21%	14%	18%
No fomento lo más eficientemente posible las relaciones sociales, que podrían beneficiar mi trabajo	19%	15%	17%
No deseo reubicarme	18%	15%	16%
Sexo	5%	25%	15%
No fomento las relaciones profesionales tanto como podría hacerlo	14%	10%	12%
Necesito dedicar mi energía a mis hijos o a mi familia	6%	16%	11%
Falta de formación profesional/no construyo mis habilidades	6%	9%	7%

Elementos clave para estar «preparados»  
 Diferencia significativa

Fuente: ACCENTURE (2008b).

El conocimiento de idiomas o el seguir formándose fueron indicados por los varones como su mayor freno para tener éxito en el futuro (29 y 27 por 100), porcentajes que doblan los de opinión femenina, esto es, un 14 y un 13 por 100, respectivamente.

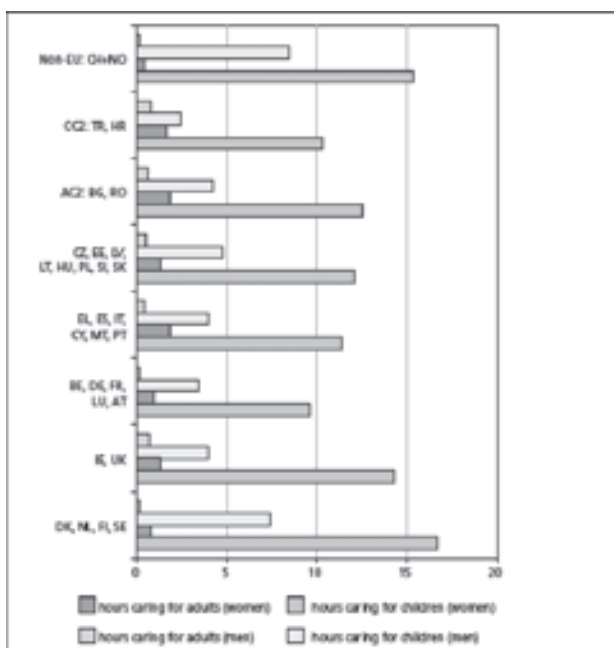
Más significativa es la diferencia de opinión entre hombres y mujeres de 20 puntos en relación al sexo como obstáculo para el progreso profesional. Una de cada cuatro mujeres cree que seguirá teniendo problemas para su progreso laboral, por el mero hecho de ser mujer (25 por 100 de las mujeres frente al 5 por 100 de los hombres).

Un obstáculo significativo que las mujeres señalan que impide su progreso laboral es su necesidad de dedicar más energía a sus hijos, al cuidado de los mayores y a las tareas del hogar, con un diferencial de 10 puntos por encima de sus compañeros varones (16 por 100 de las mujeres frente al 6 por 100 de los hombres).

Esta información pareciera ser confirmada por PARENT-THIRION *et al.* (2007) para España, que, en el conjunto de Europa, se encuentra en tercer lugar (ilustración 17). La mujer española dedica unas diez horas semanales más de media al cuidado de los niños que los varones, y más de tres horas de media añadidas que los varones para el cuidado de otras personas adultas. Sólo dedican menos horas que las españolas al cuidado de los niños las mujeres de los países candidatos a ingresar en la UE (CC2: Croacia y Turquía) y las mujeres belgas, alemanas, francesas, luxemburguesas y austriacas, agrupadas en el mismo segmento. Mientras que, al cuidado de los mayores, sólo dedican algo más de tiempo que las españolas las mujeres de los países candidatos a entrar en la UE.

### ILUSTRACIÓN 17

#### HORAS SEMANALES EMPLEADAS EN EL CUIDADO DE NIÑOS Y ADULTOS, POR PAÍS Y SEXO

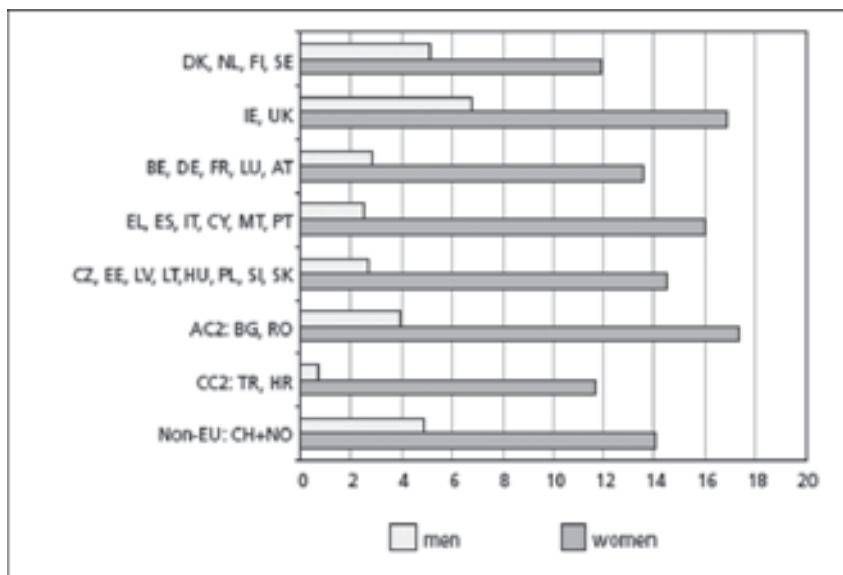


Fuente: PARENT-THIRION *et al.* (2007).

En cambio, la española dedica trece horas más de promedio a las tareas domésticas que los hombres (ilustración 18). En el grupo en que se halla incluida España, mientras la mujer dedica una media de dieciséis horas semanales a las tareas domésticas, los hombres tan sólo dedican algo más de dos horas de media semanales. Estamos en los grupos de cola, tan sólo detrás de las mujeres de Bulgaria, Rumania, Irlanda y Reino Unido.

**ILUSTRACIÓN 18**

**HORAS SEMANALES EMPLEADAS EN EL CUIDADO DE LA CASA, POR PAÍS Y SEXO**



Fuente: PARENT-THIRION et al. (2007).

Las mujeres españolas, a la luz de los datos revelados por esta encuesta en Europa, están en la mitad superior de países en los que las mujeres dedican más horas al trabajo no remunerado, cuidado del hogar, de los niños y de otros adultos que los varones.

Es concordante con la afirmación de CHINCHILLA *et al.* (2007) de que el criterio de decisión de la mujer a la hora de asumir cambios en su carrera profesional está sin lugar a dudas en el equilibrio personal/familiar en el 72 por 100 (la encuesta admitía dos respuestas), seguido del reto del nuevo trabajo (51 por 100), frente al 45 por 100 y 48 por 100 respectivamente que contestaron los varones.

**VII. BRECHA SALARIAL EN ESPAÑA**

El problema de la brecha salarial es un tema que preocupa al Gobierno comunitario. En su último documento COM 2008 indica que «la diferencia salarial se

ha mantenido estable en 15 por 100 desde el año 2003, y se ha reducido en sólo un punto desde el año 2000».

Nosotros tenemos interés en conocer cuál es la situación de la mujer directiva española en cuanto a su remuneración, y para obtener estos datos acudimos a la información que proporciona el Instituto de la Mujer en su página web.

Al consultar esta web en marzo de 2008, observamos que nos ofrece datos poco actualizados y que corresponden a dos años diferentes: 1995 y 2002, que por su interés tomamos en consideración y recogemos en la ilustración siguiente:

### ILUSTRACIÓN 19

#### PROPORCIÓN DE MUJERES CON EDUCACIÓN SUPERIOR EN ESPAÑA

	1995	2002
<b>Todas las ocupaciones</b>	<b>16.763,43</b>	<b>19.802,45</b>
Directoras/es de Empresas de 10 o más asalariados	40.567,12	54.649,01
Profesiones asociadas a titulaciones de 2 <sup>º</sup> y 3 <sup>º</sup> ciclo universitario y afines	32.123,50	33.421,85
Profesiones asociadas a titulaciones de 1 <sup>º</sup> ciclo universitario y afines	26.832,79	26.246,74
<b>Todas las ocupaciones</b>	<b>12.237,21</b>	<b>15.767,56</b>
Directoras/es de Empresas de 10 o más asalariados	27.981,32	42.369,76
Profesiones asociadas a titulaciones de 2 <sup>º</sup> y 3 <sup>º</sup> ciclo universitario y afines	24.731,65	27.174,95
Profesiones asociadas a titulaciones de 1 <sup>º</sup> ciclo universitario y afines	20.165,76	22.591,43
<b>Todas las ocupaciones</b>	<b>32,85</b>	<b>28,88</b>
Directoras/es de Empresas de 10 o más asalariados	33,10	26,24
Profesiones asociadas a titulaciones de 2 <sup>º</sup> y 3 <sup>º</sup> ciclo universitario y afines	27,71	28,45
Profesiones asociadas a titulaciones de 1 <sup>º</sup> ciclo universitario y afines	27,69	26,14

Fuente: MTAS, Instituto de la mujer.

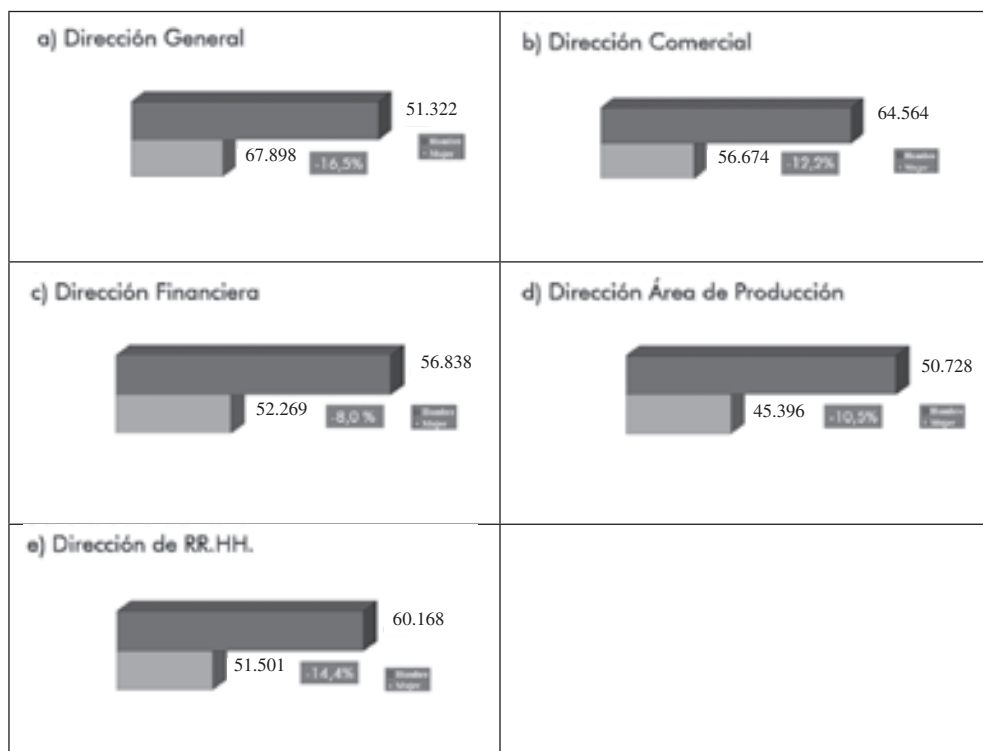
Observamos que la brecha porcentual, al menos en estos años, entre los salarios de los hombres y las mujeres, sí se va reduciendo, quedando en un 26 por 100 de diferencia salarial para las directoras y las profesionales con titulaciones de primer ciclo, y subiendo al 28 por 100 para las tituladas de segundo, tercer ciclo o máster.

Por otra parte, en busca de datos más actualizados y en nuestra ansia por conocer la diferencia de retribución salarial a los distintos cargos directivos, según su género, acudimos al informe elaborado por ICSA, cuya información queda resumida en la ilustración 20. Se evidencia que sigue existiendo una discriminación salarial. La brecha en la remuneración es mayor en las mujeres que ostentan los cargos más altos en la dirección general, pero inferior a la señalada por el Instituto de la Mujer. Según ICSA, los sueldos de las mujeres son inferiores a los de sus compañeros en un 16,5 por 100; si a su vez tenemos en cuenta la formación de las personas que ocupan estos cargos (ilustración 15), no encontramos, a nuestro juicio, diferencia formativa significativa que pudiera explicar esta brecha.

El área en la que menos discriminación se observa es en la de Dirección Financiera, en la que aún es de un 8 por 100 de media.

**ILUSTRACIÓN 20**

**BRECHA EN LA RETRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS EN ESPAÑA**



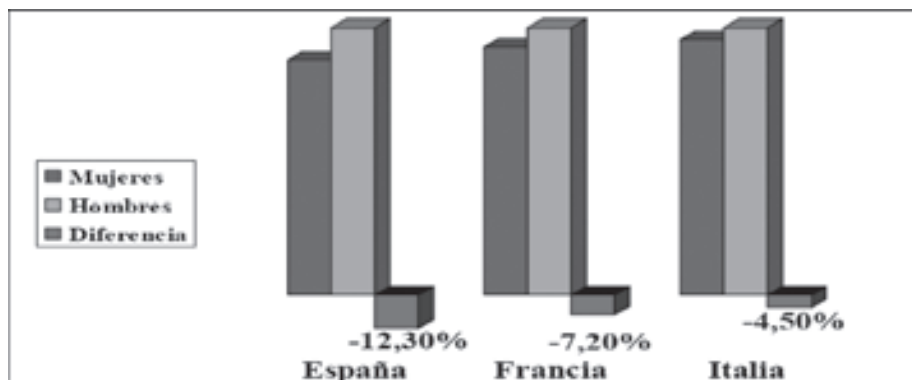
Fuente: *Observatorio Salarial ICSA*.

Sin embargo, esa mejor situación que presenta la mujer española ocupando cargos directivos, según vimos en la comparativa con cargos análogos en Francia e Italia, no se refleja de forma semejante en cuanto a las retribuciones.

En la gráfica siguiente (ilustración 21) vemos que la mujer española es la peor retribuida, comparativamente hablando, según el observatorio salarial, ICESA, teniendo el diferencial mayor, con un 12,3 por 100 de salario menor que los hombres. Las italianas presentan menos desigualdad salarial frente a sus colegas masculinos.

**ILUSTRACIÓN 21**

**BRECHA EN LA RETRIBUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS EN ESPAÑA, FRANCIA E ITALIA**



Fuente: *Observatorio Salarial ICSA*.

El Monitor Español de Igualdad Laboral (MEIL) insiste en la misma línea, las diferencias en la retribución entre hombres y mujeres son significativas, porque, entre otras causas, en muchos casos el sueldo de los hombres es mayor, aunque ocupen el mismo puesto.

Atendiendo a la experiencia laboral, ICESA (ilustración 22) muestra que las mujeres tienen una experiencia superior a quince años en el 36 por 100 de los casos e inferior a los cinco años en el 26 por 100 de los casos de las mujeres que ocupan una Dirección General. Las mujeres que ocupan puestos en la Dirección de Producción tienen una experiencia superior a los diez años en el 72 por 100 de los casos, y a nuestro juicio es un dato cuando menos llamativo porque se trata de un área empresarial donde menos presencia femenina hay (8,3 por 100).

**ILUSTRACIÓN 22**

**EDAD Y EXPERIENCIA DE HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS EN ESPAÑA**

	D.G.		D.Cial.		D.Fin.		D.PR.		D.RRHH	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
<b>Edad</b>										
24-30	7,3%	9,3%	7,8%	6,3%	4,9%	7,0%	8,2%	7,5%	8,2%	9,0%
30-40	43,6%	37,3%	50,1%	48,4%	59,5%	68,8%	54,0%	27,5%	51,1%	56,5%
+40	49,0%	53,4%	42,0%	45,3%	35,7%	23,3%	42,3%	65,0%	40,7%	33,9%
<b>Experiencia</b>										
-5	15,9%	26,3%	17,4%	15,0%	9,2%	11,0%	23,8%	16,0%	16,8%	15,7%
5-9	13,8%	18,6%	14,8%	18,8%	24,5%	32,6%	21,7%	12,0%	17,9%	25,2%
10-15	29,1%	19,5%	33,3%	34,4%	34,1%	30,2%	20,9%	24,0%	32,6%	37,4%
+15	41,3%	35,6%	34,4%	31,3%	31,9%	25,0%	25,6%	48,0%	32,5%	21,7%

Fuente: *Observatorio Salarial ICESA*.

Las mujeres jóvenes están ocupando altos cargos en las áreas de Recursos Humanos (9,6 por 100 frente al 8,2 por 100 de hombres), Finanzas (7 por 100 frente al 4,9 por 100 de hombres) y en la Dirección General (9,3 por 100 de mujeres, frente al 7,3 por 100 de los varones).

Si nos preguntamos en qué área están las mujeres mayores de 40 años encontramos otra vez el porcentaje mayor en Dirección de la Producción (65 por 100 frente al 42,3 por 100 de varones). También hay diferencias favorables al género femenino en la Dirección Comercial (3,3 por 100) y en la Dirección General, con más de 4 puntos de ventaja (49 por 100 de hombres, frente a 53,4 por 100 de mujeres).

Según RANSTAND<sup>(8)</sup> (2008) «Las mujeres empiezan a trabajar después que los hombres, ya que ellas prefieren seguir estudiando. Aún siguen existiendo diferencias educativas notables por edad. Lo que no impide que las mujeres logren más contratos cuando el mercado requiere profesionales con mayor cualificación».

Esta información es concordante con lo que acontece en Europa, según PARENT-THIRION *et al.* (2007), que llevaron a cabo la Cuarta Encuesta Europea de condiciones laborales<sup>(9)</sup>, según la cual, el típico trabajador europeo terminó la educación a tiempo completo a la edad de 18 años. En promedio, el 59 por 100 de los hombres ha terminado su educación o antes o a los 18 años en comparación con el 54 por 100 de las mujeres.

La mujer europea continúa con su educación, y en concreto, en España, el 60,58 por 100 del total de universitarios en España son mujeres. Es decir, ellas prefieren seguir estudiando y, además, se inclinan por las carreras más largas (ocupan el 62,52 por 100 de las licenciaturas y el 57,95 por 100 de las diplomaturas) (RANDSTAD, 2008).

De hecho, en el último estudio elaborado por el INE (2007) encontramos que la mujer española tiene mayor nivel educativo cuanto más joven es, superando en porcentaje a los varones, para edades inferiores o iguales al grupo comprendido entre los 45 y 49 años.

---

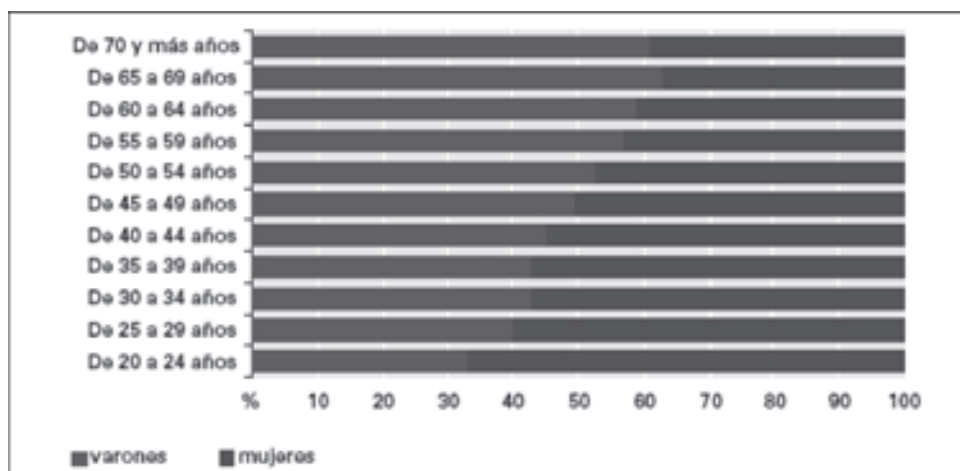
(8) Randstad ha analizado más de 100.000 solicitudes de empleo en España durante 2007.

(9) En esta encuesta llevada a cabo en 72.300 hogares europeos, de los cuales se obtuvieron 29.766 entrevistas que fueron efectivamente cumplimentadas e incluidas en este estudio.



### ILUSTRACIÓN 23

#### PROPORCIÓN DE MUJERES CON EDUCACIÓN SUPERIOR EN ESPAÑA



Fuente: INE, 2007.

Las mujeres españolas se encuentran cada vez con mayor formación.

## VIII. CONCLUSIONES

- España presenta el ratio mujer/hombre emprendedor más alto de Europa y la mujer española tiene un alto concepto sobre su propia efectividad a la hora de relacionarse.
- En España existe un desequilibrio en el ámbito directivo. El 17,8 por 100 de puestos directivos están ocupados por mujeres, alcanzando mayor presencia en la Dirección de Recursos Humanos (30 por 100).
- En el mundo sólo 3 mujeres se encuentran en el grupo de los 50 pensadores más influyentes en el ámbito de los negocios, y ninguna es española.
- Sólo el 6 por 100 de los miembros de los Consejos de administración españoles son mujeres.
- Las mujeres directivas presentan menor formación en el terreno del postgrado, en todas y cada una de las áreas directivas, si bien en todos los casos su formación es, como mínimo, universitaria en un 75 por 100 en Dirección de Producción, alcanzando el 93 por 100 en el área de Finanzas.
- Respecto al futuro profesional, los hombres ven como mayor riesgo que las mujeres la limitación en los conocimientos de idiomas o en los avances académicos. Para las mujeres el freno en su carrera profesional es su propia condición femenina y la energía que deben dedicar a su familia.

- Las directoras generales cobran un 16,5 por 100 menos que sus colegas masculinos, siendo la brecha cada vez menor a medida que se baja en el escalón jerárquico, siendo la media de un 12,30 por 100 menos de retribución para una mujer directiva que para un varón.
- La juventud no parece ser un impedimento para optar a cargos directivos, así hay mas directoras generales, directoras financieras o de recursos humanos que varones, menores de 30 años.
- Las mujeres mayores de 40 años ocupan en porcentaje superior al de hombres puestos en la dirección general, la dirección comercial y la dirección de producción.
- En lo tocante a la experiencia, en general los hombres llevan más de quince años en cargos directivos que las mujeres, en este campo se percibe que las mujeres tardamos más en llegar a los cargos directivos.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE (2008 a): *One step ahead 2011. A new horizon for working women*, Accenture, <[http://www.equipostrytalento.com/contenido/download/estudios/IWD%20Research\\_final.pdf](http://www.equipostrytalento.com/contenido/download/estudios/IWD%20Research_final.pdf)>.
- (2008 b): *Un paso hacia el 2011. Un nuevo horizonte para las mujeres profesionales españolas*, Accenture, leído en <<http://careers3.accenture.com/NR/rdoonlyres/91D3708B-E698-42AF-B8B3-A1520F556E72/35538/Estudioenespa%C3%B1ol1.pdf>>.
- CHINCHILLA, N. *et al.* (2007): «Trayectoria, conciliación y Rol directivo», IESE, *Estudio* núm. 47, Universidad de Navarra.
- (2006): «Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas», IESE, *DI* núm. 632, Universidad de Navarra.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, COM(2008): *Report from the commission to the council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Equality between women and men - 2008*, Bruselas.
- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1978: *BOE* núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.
- DE LA VEGA GARCÍA PASTOR, I. (2008): *Global Entrepreneurship Monitor 2006, Informe Ejecutivo España GEM 20*, <<http://www.ie.edu/gem/img/informes/25.pdf>>.
- DEARLOVE, D. & CRAINER, S. (2008): *Thinkers 50. The global ranking of business thinkers*, London Business Press.
- EUROFOUND (2007 a): *Foundation Findings: Work-life balance-Solving the dilemma*, pages: 15, ISBN: 978-92-897-0811-1, published: 13 December, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- HAUSMANN, R.; TYSON, L.D. y ZAHIDI, S. (2006): *The Global Gender Gap Report 2007*, World Economic Forum, Switzerland, <<http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2007.pdf>>. ICSA (2008): *Informe ICSA 2007, Estudio sobre la retribución de la Mujer Directiva en España*.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE, 2007): *Mujeres y hombres en España 2007*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.
- INSTITUTO DE LA MUJER, fecha de la consulta: 30 de marzo de 2008, <[http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/poder/poder\\_economico.htm](http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/poder/poder_economico.htm)>.
- KOK, W. (2004): *Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment*, ISBN 92-894-7054-2, European Communities.
- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, *BOE* núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Monitor Español de Igualdad Laboral (MEIL) (2008): elaborado por ADECCO, VILLAFAÑE & ASOCIADOS e IE BUSINESS SCHOOL.
- OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (2008): *La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX 35, Análisis del Ejercicio 2006. Informe Completo*, <[http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/images/documentos/publicaciones/informes\\_estudios/informe%202006%20ibex%2035%20-%20completo%20final10mar2008.pdf](http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/images/documentos/publicaciones/informes_estudios/informe%202006%20ibex%2035%20-%20completo%20final10mar2008.pdf)>.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2008): *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres*, marzo, OIT, Ginebra.
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (1979): *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*, <<http://www.ohchr.org/spanish/law/cedaw.htm>>.
- PARENT-THIRION, A.; FERNÁNDEZ MACÍAS, E.; HURLEY, J., y VERMEYLEN, G. (2007): *Fourth European Working Conditions Survey*, ISBN: 92-897-0974-X, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad (2007), *BOE* núm. 78 (suplemento), de 20 de noviembre de 2007.
- THE TIMES (2007): *The global ranking of business thinkers. 2007, results*, <<http://www.thinkers50.com/?page=2007>>.
- RANDSTAD (2008): *Las mujeres se presentan a más ofertas de empleo pero los hombres logran más contratos*, nota de prensa, <<http://www.randstad.es/res/randstad/prensa/notas/2008/NP-MUJER.doc>>.
- SPENCER STUART (2007): *España 2007. Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración* en <[http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Spain\\_BI\\_2007.pdf](http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Spain_BI_2007.pdf)>.